

Daniela Tausendschön

Internationalisierung der HART Keramik AG

eingereicht als

Bachelorarbeit

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

Zweitprüfer: Michale Kanna M.Sc.

Mettersdorf, 2011

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	II
Abbildungsverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung	2
1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise	3
2 Theoretische Grundlagen	5
2.1 Internationalisierung	5
2.1.1 Internationale Produkteinführung.....	6
2.1.2 Voraussetzungen.....	7
2.1.3 Markteintrittsbarrieren.....	8
2.2 Darstellung ausgewählter Markteintrittsstrategien	10
2.2.1 Export	11
2.2.1.1 Indirekter Export	12
2.2.1.2 Direkter Export.....	13
2.2.2 Lizenzierung	14
2.2.3 Franchising	16
2.2.4 Joint Venture.....	17
2.3 Marktwahlbestimmung im internationalen Marketing	18
2.3.1 Ländersegmentierung	18
2.3.2 Marktsegmentierung	19
2.3.3 Zielmarktbestimmung.....	20
2.4 Marktforschung	21
2.4.1 Grundlagen der internationalen Marktforschung	22
2.4.2 Besonderheiten der internationalen Marktforschung	23
2.4.3 Internationale Sekundärmarktforschung	24
2.5 Terminologische Grundlagen des Markenartikels und der Markenpolitik	25
2.5.1 Definition der Marke.....	25
2.5.2 Markenpolitik.....	26
2.5.3 Internationale Markenpolitik.....	27
2.5.4 Ziele der Markenpolitik.....	27
2.5.5 Instrumentarien der Markenpolitik	28
2.5.6 Funktionen und Ziele eines Markenartikels.....	29
2.5.7 Strategische Markenführung	30
2.5.8 Internationale Marketing-Politik	32
2.5.8.1 Globale Rahmenbedingungen	32
2.5.8.2 Branchen- und Wettbewerbsfaktoren.....	32
2.5.8.3 Unternehmensspezifische Faktoren	33

3	Konzeptionelles Resümee	34
4	Etablierung der Marke Hart Keramik am internationalen Markt.....	36
5	Ländersegmentierung	37
5.1	Markteintrittsbarrieren am Beispiel Rumänien	37
5.1.1	Betriebsgrößensparnisse	38
5.1.2	Produktdifferenzierung.....	38
5.1.3	Kapitalbedarf.....	39
5.1.4	Umstellungskosten.....	39
5.1.5	Zugang zu Vertriebskanälen.....	39
5.1.6	Größenunabhängige Kostennachteile	39
5.1.7	Staatliche Politik.....	40
5.2	Markteintrittsbarrieren am Beispiel Türkei	40
5.2.1	Betriebsgrößensparnisse	41
5.2.2	Produktdifferenzierung.....	41
5.2.3	Kapitalbedarf.....	41
5.2.4	Umstellungskosten.....	42
5.2.5	Zugang zu Vertriebskanälen.....	42
5.2.6	Staatliche Politik.....	42
5.3	Entscheidungsfindung	43
6	Marktsegmentierung.....	44
6.1	Mögliche Segmente in Rumänien	44
6.2	Analyse der Segmente.....	44
6.2.1	Großhändler	45
6.2.2	Baumärkte.....	45
6.2.3	Baustoffhändler	45
6.2.4	Bauunternehmen	46
6.2.5	Kachelöfen und Kaminöfen Montagefirmen	46
6.3	Zielmarktfestlegung.....	46
7	Marktforschung	47
7.1	Quellen der Datenerhebung.....	47
7.1.1	Außenhandelsstellen.....	47
7.1.2	Internet	48
7.1.3	Statistisches Bundesamt	48
7.2	Relevante Daten	48
7.3	Daten über den Bereich Schornsteinrohre am rumänischen Markt.....	48
8	Marketing-Mix	50
8.1	Ermittlung des Kundennutzens in Bezug auf die Marke HART Keramik	51
8.2	Internationale Produktpolitik.....	51
8.3	Internationale Kontrahierungspolitik.....	53

8.3.1 Internationale Preispolitik.....	53
8.3.2 Internationale Konditionenpolitik.....	55
8.4 Internationale Kommunikationspolitik	56
8.5 Internationale Distributionspolitik	58
9 Internationales Marketing Controlling	61
9.1 Der Planungs- und Kontrollprozess des internationalen Marketings	61
9.2 Strategisches und operatives Marketing Controlling.....	62
9.2.1 Strategisches Marketing-Controlling	62
9.2.2 Operatives Marketing-Controlling	63
10 Ergebnisse	65
Literaturverzeichnis.....	67

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Mögliche Markteintrittsstrategien.....	11
Abbildung 2: Varianten von Joint Venture.....	17
Abbildung 3: Funktionen von Handelsmarken	30
Abbildung 4: Rahmenbedingungen des internationalen Marketing	33
Abbildung 5: Überblick über den Praxisteil der Bachelorarbeit	36
Abbildung 6: Internationale produktpolitische Strategien	52
Abbildung 7: Strategieposition im Preis-Qualitäts-Wettbewerb	54
Abbildung 8: Kommunikation und Absatzförderungsinstrumente	57
Abbildung 9: Zweistufenkanal der Distribution	59

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
etc.	et cetera
vgl.	vergleiche
u.a.	und Andere
usw.	und so weiter
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Im gegenwärtigen wirtschaftlichen Umfeld ist es für Unternehmen, gleich welcher Branche und Größe, kaum noch möglich die Internationalisierung außer Acht zu lassen und sich bei der Verfolgung der Unternehmensziele nur auf den heimischen Markt zu beschränken. Unternehmen müssen sich einem grundlegenden Wandel unterziehen, sich vom Mitbewerb aufgrund von Globalisierung, stagnierenden Märkten, multioptionalem Käuferverhalten, wachsender Austauschbarkeit von Produkten und Dienstleistungen, sowie zunehmenden Kosten- und Gewinndruck differenzieren, um einen langfristigen Unternehmenserfolg erzielen zu können.

Durch die revolutionären Entwicklungen auf den Gebieten der Kommunikations- und Transporttechnologie sind die Nationen der Erde zu engen Nachbarn geworden, wenn nicht politische, ideologische oder andere Gründe dagegen sprechen.¹ Eine steigende Anzahl an Unternehmen wird durch das Zusammenwachsen der europäischen Märkte, das Erweitern der regionalen Wirtschaftszonen, die Öffnung des europäischen Wirtschaftsraumes und die zunehmende Deregulierung von Branchen zu einer Internationalisierung ihrer Absatzaktivitäten bewegt. Auf Konsumentenebene kann die Homogenisierung der Nachfragebedingungen, die als Chance und gleichzeitige Notwendigkeit der Internationalisierung von Geschäftstätigkeiten zu sehen ist, als weiterer Grund angesehen werden. Die Internationalisierung des Wettbewerbs ist somit ein fester Bestandteil der Dynamik der Marktstrukturen.²

In Zeiten des Hyperwettbewerbs und der verkürzten Entwicklungs- und Marktzyklen sind Aufmerksamkeit, Schnelligkeit und Flexibilität beim Erkennen und bei der konsequenten Nutzung von neuen Marktchancen essentielle Anforderungen einer modernen Unternehmensführung.³ Internationalisierung wird als Chance zur Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität gesehen, die das gesamte Unternehmen umfasst.⁴ Bei der Suche nach Wachstumspotenzialen kann sich ein Unternehmen auf die Erschließung neuer Produktmärkte oder zusätzlicher Ländermärkte fo-

¹ Vgl. Meffert/Althans (1982), S. 15.

² Vgl. Meffert/Bolz (1994), S. 15-16.

³ Vgl. Oelsnitz (2000), S.2.

⁴ Vgl. Perlitz/Seeger (2000), S.90.

kussieren. Eine Diversifikationsstrategie ist mit hohen Risiken verbunden, die im Fehlen spezifischer Fähigkeiten für ein erfolgreiches Engagement im jeweiligen Markt begründet ist. Gegenwärtig ist die Entwicklung zu beobachten, die unter dem Motto „Konzentration auf das Kerngeschäft und Rückzug aus Produktmärkten“ steht. Die Erschließung neuer Ländermärkte ist zu einer Soll-Strategie in vielen Branchen geworden und verfügt außerdem über gute Erfolgsaussichten. Global operierende Unternehmen besitzen auch einen größeren wettbewerbsstrategischen Spielraum als Anbieter, die nur auf einem Ländermarkt vertreten sind. Die Präsenz auf den wichtigsten Ländermärkten der relevanten Konkurrenz ist notwendig, wenn die Bestrebungen zum „global player“ zu werden in der Unternehmensstrategie verankert sind.⁵

1.1 Problemstellung

Die Ziegelwerk Waldsassen AG HART Keramik (im Folgenden kurz HART Keramik genannt) ist ein mittelständisches Familienunternehmen, dessen Geschichte man bereits über 300 Jahre zurück verfolgen kann. Mauerziegel und Schornsteinrohre sind die zwei wesentlichen Produktsegmente der HART Keramik. Die Ziegelsysteme werden traditionell eher regional vertrieben, die Keramik-Schornsteinrohre und Hafner-Schamotte werden jedoch bereits seit den 70er Jahren in Deutschland und ausgewählten Ländern Europas abgesetzt.

Die Problematik mit der das Unternehmen konfrontiert ist, setzt sich aus den folgenden Punkten zusammen:

- In den letzten 2 Jahren kam es zu starken Umsatzrückgängen aufgrund der Weltwirtschaftskrise.
- HART Keramik verfügt über die Kapazitäten den Verkauf von Keramik-Schornsteinrohren um 20 % zu steigern. Diese Ressourcen werden derzeit nicht genutzt.
- Das traditionsreiche Familienunternehmen möchte seinen Bekanntheitsgrad weiter ausbauen und in den nächsten Jahren noch internationaler auftreten.

⁵ Vgl. Jenner (2000), S. 122.

1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Das Ziel dieser Bachelorarbeit ist

die Entwicklung eines Konzepts für den erfolgreichen Aufbau der Marke HART Keramik am internationalen Markt.

Unter dem Markennamen HART Keramik wird im internationalen Raum ein Keramik-Schornsteinrohr verkauft, wobei die vorliegende Arbeit den Markteintritt für das Produkt aufzeigt.

Sie soll die Chancen und Risiken der Internationalisierung, die Methoden der Marktauswahl, die möglichen Markteintrittsstrategien, die Besonderheiten einer internationalen Markenpolitik sowie die Barrieren, die beim Marktzutritt auftreten können, darstellen. Unter Berücksichtigung sowohl der vorhandenen als auch der nur eventuell möglichen Einflussfaktoren, ist die Entwicklung eines Umsatzkonzeptes für das Unternehmen HART Keramik in Bezug auf die Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik als Ziel dieser Bachelorarbeit definiert.

Nach einer kurzen Einführung im 1. Abschnitt werden im 2. Kapitel der Arbeit die Gründe und die Voraussetzungen der Internationalisierung beschrieben, wie auch die damit verbundenen Schwierigkeiten. Im nächsten Punkt werden ausgewählte Markteintrittsstrategien näher erläutert und in weiterer Folge wird auf die Marktwahlentscheidung im internationalen Marketing näher eingegangen. Für die Erstellung eines Marketingkonzeptes erfolgt eine Marktforschung im jeweiligen Land. Dazu werden auch die Grundlagen der internationalen Marktforschung und ihre Besonderheiten erklärt. Im Anschluss wird auf die Bedeutung des Markenartikels und die Markenpolitik eingegangen wobei die Ziele und Instrumente der Markenpolitik, sowie die Funktionen eines Markenartikels und Strategien der Markeneinführung beschrieben werden.

Im Rahmen der praktischen Arbeit wird für die Umsetzung der Marke HART Keramik ein erfolgsversprechender Markt ausgewählt. In diesem soll ein Zielsegment definiert werden. Um das Marketingkonzept erarbeiten zu können, werden sekundärstatistische

Daten analysiert. Dieses umfangreiche Wissen über den Schornsteinmarkt im Zielland stellt die Basis für die Marketingkonzeption dar. Mit preispolitischen Zielsetzungen der Marke HART Keramik und den Konditionen bezüglich Zahlungsmodalitäten und Lieferbedingungen befasst sich die Kontrahierungspolitik. Im Bereich der Kommunikationspolitik werden die absatzfördernden und kommunikativen Instrumente festgelegt. Im Rahmen der Produktpolitik werden die Strategien, Standardisierungen und Differenzierungen definiert. Hingegen umfasst die Distributionspolitik die Bereiche der Verkaufs- und Vertriebspolitik, sowie der Distributionslogistik.

Dieser Marketing-Mix soll als Basis zur erfolgreichen Umsetzung der Marke HART Keramik im ausgewählten Zielmarkt dienen und in die gegenwärtige Unternehmensstrategie integriert werden.

2 Theoretische Grundlagen

In den nächsten Punkten werden die Gründe, Voraussetzungen und Risiken der Internationalisierung erläutert. Daran anschließend werden vier mögliche Markteintrittsstrategien für die HART Keramik beschrieben, um sich für die passende Strategie entscheiden zu können. Danach erfolgt die Beschreibung der Methode, wie eine Marktwahlentscheidung getroffen wird, um einen Zielmarkt definieren zu können. Die Marktforschung ist ein notwendiger nächster Schritt um möglichst umfangreiches Wissen über den Zielmarkt zu erhalten. Der letzte Abschnitt des Kapitels beschreibt die Funktionen und Ziele des Markenartikels und stellt ein Konzept zur strategischen Markenführung vor.

2.1 Internationalisierung

Der simpelste und logischste Beweggrund für Unternehmen internationale Geschäftsbeziehungen aufzubauen ist jener, dass ein Produkt, das national erfolgreich ist, auch auf Auslandsmärkten gute Absatzchancen hat. Es existieren aber noch einige weitere Gründe der Internationalisierung der Geschäftstätigkeit, wie:⁶

- Der Inlandsmarkt ist gesättigt und Aktivitäten im Ausland sind gewinnversprechender.
- Die Sicherung der Krisenfestigkeit des Unternehmens, da das unternehmerische Risiko auf zusätzliche Märkte gestreut wird.
- Die Konkurrenz ist bereits erfolgreich in anderen Ländern tätig.
- Vorhandene Fertigungskapazitäten werden durch die Erschließung neuer Märkte ausgenutzt.

⁶ Vgl. Meffert/Althans (1982), S.25.

Die Internationalisierung ist kein Phänomen der Gegenwart, sondern lässt sich bis vor Christi Geburt zurückverfolgen.⁷ Seit dem Ende des 2. Weltkrieges wird eine stetig steigende internationale Geschäftstätigkeit beobachtet, die durch eine dauerhaft steigende Verflechtung der Volkswirtschaften gekennzeichnet ist.⁸ Aber auch die neuen Kommunikationsmedien, wie Internet und Satellitenfernsehen, tragen einen wesentlichen Beitrag zur Erleichterung der Internationalisierung bei.⁹

2.1.1 Internationale Produkteinführung

Um im Auslandsgeschäft erfolgreich zu sein, ist sowohl eine systematische Marktbearbeitung als auch der individuelle Einsatz von Unternehmen und Mitarbeitern verantwortlich. Unternehmen werden am internationalen Markt oft mit Risiken konfrontiert, die durch eine entsprechende Vorbereitung (z.B. primäre oder sekundäre Marktforschung) vermieden werden können. Risiken, wie geringes Marktpotential, hohe Wettbewerbsdichte, niedriges Preisniveau, politische Stabilität, wirtschaftliche Entwicklung im Zielland und Währungsrisiko sind im Vorhinein zu erkennen und abzuschätzen. Denn wenn etwas für den Heimatmarkt gut ist, muss es nicht für den Rest der Welt passen.

Die Problematik beginnt beim Markennamen des Produktes, der aufgrund der unterschiedlichen Sprachen anders verstanden wird. Aber auch kulturelle Unterschiede führen zu verschiedenen Reaktionen auf die wahrgenommene Werbung. Das Verbraucherverhalten kann divergieren und somit ist ein erfolgreiches Produkt am Heimatmarkt keine Garantie für den Erfolg in einem anderen Land. Häufig sind es auch die vom Heimatmarkt unterschiedlichen Absatzwege, die durch zu geringe Marktkennntnis zu Problemen führen. Daher ist es unbedingt notwendig, das bisher im eigenen Markt Bewährte für den Einsatz im Auslandsmarkt in Frage zu stellen.¹⁰

⁷ Vgl. Busch (2001), S.265-266.

⁸ Vgl. Berndt/Altobelli/Sander (1997), S. 1.

⁹ Vgl. Berndt/Altobelli/Sander(2010), S.1.

¹⁰ Vgl. Berndt/Altobelli/Sander(2010), S.1.

2.1.2 Voraussetzungen

Für die Nutzung von Chancen im Ausland, muss das Unternehmen die Ressourcen für ein Auslandsengagement überprüfen. Um bei einer Produkteinführung im Ausland dauerhaft erfolgreich zu sein, sind Investitionen notwendig, die oftmals unterschätzt werden. Grundsätzlich sind die Auslandsmärkte genauso einzuschätzen, wie die nationalen Märkte, mit Einbeziehung der oben angeführten zusätzlichen Risiken. Daher ist die gründliche Vorbereitung des Geschäfts enorm wichtig, es muss systematisch geführt werden und sollte keinesfalls nebenbei betrieben werden. Abgesehen von den notwendigen Investitionen und Produktionskapazitäten ist eine weitere wichtige Voraussetzung die Mitarbeiterqualifikation und die Bereitstellung entsprechender organisatorischer Strukturen im Unternehmen.

Eine direkte Anbindung an die Geschäftsleitung und parallel dazu eine gewisse Autonomie der internationalen Bereiche garantieren eine schnelle Reaktion am Zielmarkt.

Um auf internationalen Märkten erfolgreich zu sein, ist eine gezielte Planung, die die internationalen Potenziale identifiziert und die Mittel definiert, nötig. Die Aussage, das Auslandsgeschäft wäre genauso zu behandeln wie das inländische, trifft im Wesentlichen zu, wird aber oft falsch verstanden. Es ist kein „business as usual“ in einer anderen Sprache, es müssen die veränderten Rahmenbedingungen berücksichtigt werden, die auch eine andere Strategie erfordern. Nur die Verankerung des internationalen Engagements in der Unternehmensstrategie lässt eine Ableitung von Marktzielen zu. Die grundlegende Basis zur Erarbeitung eines erfolgreichen Launch-Konzeptes ist die Formulierung von Bedeutung und Vorgehensweise im Auslandsgeschäft. Um eine stabile Grundlage zu schaffen, darf auf den zeitaufwendigen und auch ressourcenverbrauchenden Aufbau eines systematischen Geschäfts keinesfalls verzichtet werden. Wenn die Strategie feststeht, mit der das Unternehmen in den Auslandsmarkt eintreten will, und in welchen Ländern der Markteintritt in welcher Form erfolgen soll, kann man eine globale Launch-Strategie entwickeln. Generell muss eine internationale Positionierung

und Werbeplattform festgelegt werden, die einen multinationalen Markenaufbau ermöglicht. Desweiteren sind Anpassungen in der Distribution und Preispolitik nötig.¹¹

2.1.3 Markteintrittsbarrieren

Marktbarrieren bezeichnen die Gesamtheit aller Bedingungen, deren Erfüllung zum Markteintritt in ein bestimmtes Land und zur bedarfsgerechten Marktbearbeitung notwendig ist. Man unterteilt die Markteintrittsbarrieren in ökonomische, protektionistische und verhaltensbedingte Barrieren, wobei die ökonomischen Betriebsgrößenvorteile größenunabhängige Kostenvorteile, Präferenzvorteile, Kapitalbedarf und den Zugang zu Vertriebskanälen umfassen. Zu den protektionistischen Barrieren zählen tarifäre und nichttarifäre Handelshemmnisse, wie Importbeschränkungen und Subventionen, deren Ziel der Schutz der heimischen Wirtschaft gegenüber ausländischen Anbietern ist. Ein ausgeprägter Konsumpatriotismus seitens der Nachfrager oder eintrittssperrende Verhaltensweisen der Konkurrenten zählen zu den verhaltensbedingten Barrieren.¹²

Die meisten Analysen zu Markteintrittsbarrieren basieren auf einer Einteilung, die auf Michael E. Porter zurückgeht, dieser unterscheidet sieben Arten von Markteintrittsbarrieren, die im Folgenden beschrieben werden:

- Betriebsgrößensparnisse

Die Stückkosten eines Produkts sinken bei steigender absoluter Menge pro Zeiteinheit. Neuanbieter werden gezwungen, entweder mit hohem Produktionsvolumen zu starten und das Risiko hoher Vergeltungsmaßnahmen der Wettbewerber einzugehen, oder mit niedrigem Produktionsvolumen bei Kostennachteilen einzusteigen.

¹¹ Vgl. Berndt/Altobelli/Sander (2010), S. 108.

¹² Vgl. Busch (2001), S. 269-271.

- Produktdifferenzierung

Etablierte Unternehmen errichten Eintrittsbarrieren, da sie über bekannte Marken oder Käuferloyalität verfügen. Neue Unternehmen benötigen erhebliche Mittel um diese Markteintrittsbarrieren aus Produktdifferenzierung zu überwinden.

- Kapitalbedarf

Wird für den Markteintritt viel Kapital benötigt, kann das den Einstieg wesentlich erschweren.

- Umstellungskosten

Für Kunden, die von einem Lieferanten zu einem anderen wechseln, entstehen in der Regel einmalige Kosten (z.B. für die Umschulung der Mitarbeiter). Bei hohen Umstellungskosten müssen neue Anbieter deutlich preisgünstiger sein oder bessere Leistungen anbieten, um die Abnehmer zu einem Wechsel zu bewegen.

- Zugang zu Vertriebskanälen

Neue Anbieter können daher nur versuchen, in die bestehenden Vertriebskanäle zu gelangen (z.B. durch Preissenkungen). Gelingt dies nicht, so bleibt nur die Möglichkeit, völlig neue Distributionswege zu schaffen.

- Größenunabhängige Kostennachteile

Etablierte Anbieter verfügen über absolute Kostenvorteile, die für den neuen Konkurrenten unerreichbar bleiben. Diese sind zum Beispiel vorhandene Produkttechnologien, Zugang zu billigen Rohstoffquellen oder günstige Standorte und staatliche Subventionen, die meist an etablierte Unternehmen vergeben werden. Eventuell sind diese Unternehmen auch auf der Lern- oder Erfahrungskurve weiter voran.

- Staatliche Politik

Ursprünglich zählte die staatliche Politik nicht zu Porters Eintrittsbarrieren, diese nimmt aber auf internationalen Märkten an Bedeutung immer mehr zu, da die Politik eines Staates in der Lage ist, den Markteintritt zu begrenzen oder ganz zu verhindern. Diese staatlichen Hindernisse sind häufig darauf ausgerichtet, den Wettbewerbern aus dem Ausland den Marktzutritt zu erschweren, bzw. sie ganz aus dem Markt auszuschließen.¹³

2.2 Darstellung ausgewählter Markteintrittsstrategien

Eine der wesentlichen Fragen des strategischen internationalen Marketings ist die Form der Markterschließung. Diese lassen sich dabei in solche mit Wertschöpfungsschwerpunkt im Inland, den Export, und solche mit Wertschöpfungsschwerpunkt im Ausland unterteilen.¹⁴ Das Unternehmen muss sich entscheiden, welche Geschäftsart bei Beginn am anvisierten Auslandsmarkt die besten Erfolgsaussichten bietet. Dazu ist eine umfassende Bewertung der kapazitiven Potenziale des Unternehmens unbedingt notwendig.¹⁵

¹³ Vgl. www.steuerlinks.de/controlling/lexikon/markteintrittsbarrieren.html.

¹⁴ Vgl. www.wirtschaftslexikon24.net/d/markteintrittsstrategie/markteintrittsstrategien.html.

¹⁵ Vgl. Siedenbiedel (1997), S. 37.

In der folgenden Grafik sind die möglichen Markteintrittsstrategien dargestellt:



Abbildung 1: Mögliche Markteintrittsstrategien

Quelle: <http://www.munich-business-school.de/intercultural/index.php/Image:Export.jpg>.

In den nachfolgenden Punkten wird auf den Export, die Lizenzierung, das Franchising und das Joint Venture näher eingegangen, da nur diese Markteintrittsstrategien für die HART Keramik in Frage kommen.

2.2.1 Export

Unter Export wird der Absatz von eigenen Gütern und Dienstleistungen in fremden Wirtschaftsgebieten verstanden. Der Export wird noch in den direkten und indirekten Export unterteilt, wobei man von direktem Export spricht, wenn die Außenhandelsaktivitäten eines Unternehmens ohne Einschaltung von Zwischenhändlern erfolgt. Bei einem indirekten Export werden Zwischenhändler im Inland eingeschaltet, somit entsteht keine vertragliche Geschäftsbeziehung zwischen zwei Geschäftspartnern im In- und Ausland.¹⁶

¹⁶ Vgl. Siedenbiedel (1997), S. 27.

Die Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategie des Exports betrifft vor allem die Wertschöpfungsbereiche Absatz bzw. Vertrieb.

2.2.1.1 Indirekter Export

Der indirekte Export bzw. mittelbare Export ist dadurch charakterisiert, dass Außenhandelsaktivitäten durch Einschaltung von Handelsmittlern im Inland erfolgen. Zwischen einem inländischen Exporteur und dem ausländischen Geschäftspartner besteht nur indirekt über einen Intermediär im Land des Exporteurs eine Geschäftsbeziehung. Ein inländisches Unternehmen exportiert dabei über ein inländisches Außenhandelsunternehmen bzw. ein inländisches Exporthaus in andere Länder. Es wagt also nicht selbst, sondern nur über einen Intermediär im eigenen Land den Gang in das Ausland. Neben Exporthäusern und Außenhandelsunternehmen gelten auch Einkaufsniederlassungen einer ausländischen Unternehmung als potentielle Geschäftspartner im Rahmen des indirekten Exports.¹⁷

Vorteile:

- Nur geringe Ressourcen notwendig, vor allem für kleine und mittlere Unternehmen von Vorteil,
- Nur geringe Gefahren, da Außenhandelsunternehmen bzw. Exporthäuser die übernommen Produkte bzw. Dienstleistungen auf eigenes Risiko vermarkten,
- Markt- und Kundennähe - Außenhandelsunternehmungen und Exporthäuser sind meist entweder auf Länder oder Branchen spezialisiert,
- Geringe organisatorische Komplexität – Unternehmen schafft lediglich eine weitere Schnittstelle zu Außenhandelsunternehmungen und Exporthäusern,
- Indirekte Exporttätigkeit kann schnell beendet werden, wenn sich herausstellt, dass damit kein Erfolg verbunden ist.

¹⁷ Vgl. Kutschker/Schmid (2008), S.853-856.

Nachteile:

- Nicht alle Produkte und Dienstleistungen sind für den indirekten Export geeignet,
- Verbraucht beim Markteintritt geringe Ressourcen, ist jedoch auf Dauer kostspielig und gewinnmindernd,
- Unternehmen kann keine eigenen Erfahrungen auf Auslandsmärkten sammeln,
- Außenhandelsunternehmungen bzw. Exporthäuser schöpfen Markt- und Absatzpotential möglicherweise nicht optimal aus, daher bleiben Chancen im Ausland oft ungenützt,
- Exportierendes Unternehmen baut keine direkte Beziehung zu den Abnehmern auf.

2.2.1.2 Direkter Export

Beim direkten Export erfolgen die Außenhandelsaktivitäten ohne Einschaltung von Handelsmittlern im Inland. Somit existiert eine direkte bzw. unmittelbare Beziehung zwischen einem in- und einem ausländischen Geschäftspartner.

Als Geschäftspartner im Ausland kommen dabei

- Endabnehmer im Ausland (Unternehmungen, Institutionen, Privatkunden),
- Handelsunternehmungen im Ausland (Großhandel, Einzelhandel),
- Handelsvertreter im Ausland (evtl. in Form des Generalvertreters),
- Kommissionäre im Ausland,
- Handelsmakler im Ausland oder
- Generalimporteure im Ausland

in Frage.

Beim direkten Export wird zwischen 2 Varianten unterschieden:

Direkter Export ohne Mittler im Gastland: Hier erfolgt der Export direkt an Endabnehmer oder den Handel im Ausland.

Direkter Export mit Mittler im Gastland: Hier werden beim Export Handelsvertreter, Kommissionäre, Handelsmakler oder Generalimporteure im Ausland eingeschaltet.¹⁸

Vorteile:

- Export kommt häufig aufgrund von Aufträgen zustande, die das Unternehmen nicht selbst initiiert (unsolicited orders). Nachfragen aus dem Ausland treffen zufällig ein,
- Ermöglicht stärkere Steuerung und stärkere Kontrolle über den Absatz als der indirekte Export,
- Ermöglicht Export von komplexen Produkten und Dienstleistungen durch die unmittelbare Geschäftsbeziehung,
- Ressourceneinsatz ist beim direkten Export zwar etwas höher als beim indirekten, im Vergleich zu anderen Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen z.B. Aufbau einer Tochtergesellschaft, immer noch gering.

Nachteile:

- Für bestimmte Produkte und Dienstleistungen gilt der direkte Export ebenso ungeeignet wie der indirekte,
- Verschlechterung von Wechselkursrelationen,
- Da die Unternehmung selbst im Gastland nicht präsent ist, hat sie möglicherweise Akzeptanzprobleme vor Ort,
- Direkter Export ohne Mittler im Ausland erfordert es, eine organisatorische Einheit im Inland zu etablieren, die das Exportgeschäft abwickelt.

2.2.2 Lizenzierung

Unter Lizenzierung versteht man vertragliche Abkommen, mit denen inländische Lizenzgeber intangible Vermögenswerte ausländischer Lizenznehmern unter bestimm-

¹⁸ Vgl. Kutschker/Schmid (2008), S.856-864.

ten Bedingungen zur Verfügung stellen. Da es sich bei den intangiblen Vermögenswerten zuweilen um Technologien handelt, werden Lizenzierungen manchmal als Technologieabkommen bezeichnet. Lizenzierung gilt als Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategie, die primär die Bereiche Forschung und Entwicklung, Produktion und Absatz betrifft.

Als intangible Vermögenswerte für die Lizenzvergabe kommen vor allem

- Patente,
- Gebrauchsmuster,
- Geschmacksmuster,
- Warenzeichen (Marken),
- Urheberrechte,
- Technisches Know-how und
- Kaufmännisches Know-how

in Frage. Lizenzen, deren Gegenstand Patente, Gebrauchsmuster, Geschmacksmuster, Warenzeichen (Marken) und Urheberrechte sind, fasst man auch unter dem Oberbegriff der Schutzrechtslizenzen zusammen, während bei Lizenzen von technischem und kaufmännischem Know-how von Know-how-Lizenzen gesprochen wird.¹⁹

Vorteile:

- Lizenzen ermöglichen es dem Lizenzgeber, die im Inland bereits erfolgreichen Vermögenswerte ohne großen Aufwand parallel im Ausland zu vermarkten, was zu zusätzlichen Einnahmen führt.
- Bei Vermögenswerten, die im Inland am Ende ihres Lebenszyklusses angelangt sind, kann durch eine Lizenzierung an einen Partner im Ausland eine weitere Verwertung sichergestellt werden. Es findet damit eine sequentielle Verwertung von Vermögenswerten statt.
- Lizenzen beanspruchen kaum Ressourcen – weder finanzielle noch personelle. Bei entsprechender Gestaltung des Lizenzvertrages und Bonität des Lizenzpartners führen Lizenzen zu regelmäßigen und stabilen Erträgen.

¹⁹ Vgl. Kutschker/Schmid (2008), S.864-871.

Nachteile:

- Lizenzen lassen sich nur erteilen, wenn Know-how bzw. Schutzrechte existieren, welche lizenziert werden können, eignen sich daher nicht für alle Unternehmen bzw. nicht für alle Produkte oder Dienstleistungen.
- Lizenzgeber hat nur eine beschränkte Kontrolle über die Aktivitäten des Lizenznehmers.
- Hat man den falschen „Lizenzpartner“ gewählt, kann es z.B. zu Problemen bei der Qualität kommen.
- Häufig kommt es trotz existierender Geheimhaltungsklauseln zur Weitergabe von sensiblem Know-how.

2.2.3 Franchising

Franchising ist eine Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategie, die sich - aus Sicht des Franchisegebers - primär auf den Vertrieb bezieht. Beim Franchising überlässt ein inländischer Franchisegeber einem rechtlich selbstständigen ausländischen Franchisenehmer ein umfassendes, häufig bereits seit langem eingeführtes und erprobtes Beschaffungs-, Absatz-, Organisations- und Managementkonzept, ein sogenanntes „Business Format“ bzw. „Business Package“. Grundlage des Franchisings ist ein Franchisevertrag. Die Idee des Franchisings stammt aus den USA, der Begriff Franchising hingegen Frankreich. Das Franchising ist in manchen Punkten der Lizenzierung ähnlich. Die Lizenzierung beschränkt sich aber auf einzelne immaterielle Wissensgüter, wobei das Franchising ein unternehmerisches Gesamtkonzept darstellt. Eine Unternehmung überträgt hier nicht einzelne Vermögenswerte an Partner im Ausland, sondern ein gesamtes Leistungssystem.²⁰

²⁰ Vgl. Kutschker/Schmid (2008), S.873-879.

2.2.4 Joint Venture

Joint Venture ist eine gemeinsame Unternehmung zweier oder mehrerer Partner. Diese Partner schaffen eine „neue“ Unternehmung mit eigener Rechtspersönlichkeit, die von ihnen gemeinsam getragen wird. Im Falle des Joint Ventures als internationale Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategie wird die gemeinsame Unternehmung im Ausland angesiedelt.

Varianten von Joint Ventures:²¹

Differenzierungskriterien	Ausprägungsformen
Zahl der Kooperationspartner	Joint Venture mit einem Partner Joint Venture mit mehreren Partnern
Sachlicher Kooperationsbereich	Joint Venture in einer Wertschöpfungsaktivität Joint Venture in mehreren Wertschöpfungsaktivitäten Gesamtunternehmerisches, funktionsübergreifendes Joint Venture
Standort	Joint Venture mit Sitz im Stammland eines Kooperationspartners Joint Venture in einem Drittland
Geografischer Kooperationsbereich	Lokales Joint Venture für ein bestimmtes Gastland Joint Venture für eine bestimmte Region oder den Weltmarkt
Kooperationsrichtung	Horizontales Joint Venture Vertikales Joint Venture Konzentrisches Joint Venture Konglomerates Joint Venture
Kapitalbeteiligung/ Stimmrechtsbeteiligung	Gleiche Anteile der Partner Ungleiche Anteile der Partner
Zeitlicher Horizont der Kooperation	Joint Venture auf Zeit Joint Venture ohne zeitliche Befristung

Abbildung 2: Varianten von Joint Venture

Quelle: Kutschker/Schmid [2008], S. 887.

²¹ Vgl. Kutschker/Schmid (2008), S.885-887.

2.3 Marktwahlbestimmung im internationalen Marketing

Im internationalen Marketing-Management gehört die Wahl von Auslandsmärkten zu den strategischen Basisentscheidungen.²² Das Ziel der Marktwahl ist es, mittels geeigneter Kriterien erfolgsversprechende Marktsegmente für das Unternehmen zu finden. In einer Vorstufe wird eine Vorauswahl der geeigneten Ländermärkte getroffen.²³

2.3.1 Ländersegmentierung

Die internationale Marktsegmentierung klassifiziert anhand länderspezifischer Merkmale die Auslandsmärkte entsprechend ihrer Unternehmenskultur und gibt Aufschluss darüber, ob und in welchem Umfang bestimmte Produkte im jeweiligen Markt abgesetzt werden können.²⁴

Die sozio-ökonomischen Merkmale sind primär aussagekräftig durch das Bruttosozialprodukt und das Pro-Kopf-Einkommen der betreffenden Bevölkerungsgruppe. Diese Größen müssen aber in allen Zusammenhängen betrachtet werden. So ist in Indien das Bruttosozialprodukt beispielsweise doppelt so hoch wie in Österreich, d. h. aber nicht automatisch, dass Indien der bessere Markt ist. Österreich hat nämlich ein 45 mal höheres Pro-Kopf-Einkommen.

Unternehmen, die Investitionen im Ausland tätigen, müssen sich auch intensiv mit dem politisch-rechtlichen Rahmen auseinandersetzen, um umfassend gegen Verluste geschützt zu sein. Die Regierungsform allein sagt noch nichts über die politische Stabilität des Landes aus.

Weiters spielen natürliche und technische Merkmale bei der Marktauswahl eine tragende Rolle. Sucht man einen günstigen Beschaffungsmarkt, so stehen die natürlichen Ressourcen im Interesse der Unternehmung, die technische Ausstattung ist wichtig, wenn man Investitionen plant. Die Entwicklung der Informationstechnologie hat die

²² Vgl. Berndt/Altobelli/Sander (2010), S. 105.

²³ Vgl. Meffert/Bolz (1994), S. 104-105.

²⁴ Vgl. Meffert/Bolz (1994), S. 106-109.

einzelnen Märkte viel näher zusammengeführt und so einen breit informierten Verbrauchertyp geschaffen.

Bei den sozio-kulturellen Merkmalen spielen die Wertkategorien eine entscheidende Rolle, z. B. die Etikette, die Behandlung von Symbolen, Zeit und Raum usw.²⁵

Länder, die gewisse Anforderungen nicht erfüllen bzw. diese nicht mit den unternehmensspezifischen Grundsätzen vereinbar sind, werden als Zielmarkt ausgeschlossen. Dazu zählen:²⁶

- Sachliche Gründe – unvollständiges Leistungsangebot,
- Spezifische Werthaltung des Management – Abneigung gegenüber bestimmten Ländern,
- Strategische Vorentscheidungen – Beschränkungen auf den europäischen Markt,
- Festgelegte Höchst- oder Mindestanforderungen – Marktvolumen, Pro-Kopf-Einkommen.

2.3.2 Marktsegmentierung

Märkte bestehen aus Käufern und diese unterscheiden sich in ihren Wünschen, Ressourcen, Wohnorten, ihren Kaufeinstellungen und ihren Kaufgepflogenheiten, nach denen sich der Markt segmentieren lässt.

Bei einem zielgruppenorientierten Marketing kann das Unternehmen die Marktchancen besser ermitteln und ermöglicht die Anpassung des Angebots für den jeweiligen Zielmarkt, der Preise, der Distributionskanäle und die Abstimmung der Werbemaßnahmen. Dabei wird der Markt in die wichtigsten Segmente unterteilt und davon eines oder mehrere ausgewählt. Für diese deutlich abgegrenzten Käufergruppen werden dann spezielle Produkte bzw. ein eigener Marketing-Mix kreiert.

Nützliche Segmentierungen ergeben sich, wenn folgende Erfordernisse gegeben sind:

²⁵ Vgl. Krystek/Zur (2002), S. 460-461.

²⁶ Vgl. Berndt/Altobelli/Sander (2010), S. 106.

- Messbar
Die Segmente müssen messbar sein, damit ihre Größe, Kaufkraft und wichtige Merkmale für das Marketingprogramm ermittelt werden können.
- Substantiell
Die Segmente müssen von ihrer Größe und ihrem Gewinnpotential her ausreichen groß (substantiell) sein.
- Erreichbar
Das Marktsegment muss effektiv erreicht und bedient werden können.
- Trennbar
Die Segmente müssen vom Konzept her trennbar sein und sollten unterschiedlich auf getrennte Marketingprogramme und Elemente des Marketing-Mix reagieren.
- Machbar
Die Segmentierung muss machbar sein, damit durch effektive Marketingprogramme die Segmente angesprochen und bedient werden können.

2.3.3 Zielmarktbestimmung

Für die Bewertung der Segmente müssen vom Unternehmen 3 Kriterien beachtet werden:

1. Größe und Wachstum des Segments,
2. Strukturelle Attraktivität des Segments,
3. Zielsetzung und Ressourcen des Unternehmens.

Das potenzielle Zielsegment muss die richtige Größe und ausreichende Wachstumsmerkmale aufweisen, wobei die Bearbeitung von großen Marktsegmenten viele Ressourcen in Anspruch nimmt und wachsende Segmente immer Konkurrenten anziehen.

Trotz attraktiver Größe und Wachstum könnte ein Segment durch den Einfluss der fünf Kräfte nach Porter langfristig an Rentabilität verlieren. Diese sind: Konkurrenten inner-

halb der Branche, potenzielle neue Konkurrenten, Substitutionsprodukte, Käufer und Zulieferer.

Ein Segment kann auch zum Ausschluss kommen, obwohl es in den ersten beiden Kriterien positiv beurteilt wird. Dies kann der Fall sein, wenn das Segment nicht mit den langfristigen Zielsetzungen des Unternehmens übereinstimmt und das Unternehmen nicht über die notwendigen Ressourcen verfügt. Aber selbst, wenn alle Kriterien für die Attraktivität des jeweiligen Segments sprechen, muss das Unternehmen sich gegenüber der Konkurrenz besondere Wettbewerbsvorteile erarbeiten und einen besonderen Kundennutzen anbieten können.²⁷

2.4 Marktforschung

Es gibt eine Reihe von Definitionen von Marktforschung. Salcher definiert die Marktforschung als „die systematische (kurzzeitige oder kontinuierliche) Analyse des Marktes, um die gegebene Marktstruktur (Produktangebot, Konkurrenzsituation, Preissituation, Vertriebswege, etc.) sowie die spezifischen Verhaltensweisen des Verbrauchers in diesem Markt (Kauf- und Konsumgewohnheiten) zu verdeutlichen, sodass – auf der Basis dieser Erkenntnisse – die Art des zu planenden Produktes sowie der Umfang der Produktion optimal auf diesen Markt abgestimmt werden kann.“²⁸

Die Innovationsförderung gehört zu den Aufgaben der Marktforschung. Darunter versteht man das Erkennen von Chancen und Trends, und die Selektionsfunktion. Damit ist die Aufbereitung und Selektion aller notwendigen Informationen gemeint.²⁹

Grundsätzlich unterscheidet man zwei Arten der Marktforschung, die Primärforschung und die Sekundärforschung.

Unter der Sekundärforschung versteht man die Aufbereitung, Analyse und Auswertung von bereits vorhandenen Daten. Diese wurden für andere Zielsetzungen schon erhoben. Die Vorteile der Sekundärforschung sind zum Beispiel die schnelle und kostengünstige Informationsbeschaffung und der schnelle Einblick in die Untersuchungsge-

²⁷ Vgl. Kotler/Bliemel (2006), S. 452-463.

²⁸ Vgl. Salcher (1978), S. 16.

²⁹ Vgl. Kamenz (2001), S. 8-9.

biete. Die Nachteile der Sekundärforschung sind: veraltete Daten, auch die Konkurrenz hat Zugriff und die lange Dauer bis zur Verfügbarkeit. Es gibt in der Praxis viele sekundärstatistische Informationsquellen, die umso hilfreicher sind, je globaler und allgemeiner die Fragestellung ist. Man unterscheidet zwischen drei Arten von Informationsunterlagen: statistische Daten, empirisch fundierte Studien und Berichte, Mitteilungen und ähnliche Publikationen.³⁰

Sind die Daten aus der Sekundärforschung nicht ausreichend, müssen noch Primärforschungen durchgeführt werden. Die Methoden dieser Datenerhebung sind die Befragung und die Beobachtung. Die Probleme jeder Primärforschung sind die Bestimmung der zu erhebenden Daten, der Personen bei denen Daten erhoben werden sollen, der Vorgehensweise und der Häufigkeit der Erhebungen.³¹

2.4.1 Grundlagen der internationalen Marktforschung

Die Basis um auf Auslandsmärkten erfolgreich agieren zu können, ist die Kenntnis der jeweiligen Rahmenbedingungen. Die Aufgabe der internationalen Marktforschung ist es, Informationen über die verschiedenen Auslandsmärkte zu gewinnen. Dabei müssen folgende Funktionen erfüllt werden:

- frühzeitiges Erkennen von Chancen und Risiken auf internationalen Märkten,
- die Bereitstellung von Informationen zur Unterstützung von internationalen Marketingentscheidungen auf strategischer, taktischer und operativer Ebene,
- die Bereitstellung von Informationen zur Unterstützung des internationalen Marketing-Controlling,
- die Erhöhung der Effizienz internationaler Marketingplanung,
- die Entwicklung und Anwendung geeigneter Methoden zur länderübergreifenden Analyse.

³⁰ Vgl. Berndt/Altobelli/Sander (2010), S. 59.

³¹ Vgl. Weis (1995), S. 63-73.

Grundlegend hat die internationale Marktforschung die Aufgabe, die bei internationalen Marketing-Entscheidungen gegebene Unsicherheit zu reduzieren. Hierbei ist zu beachten, dass es sich um Marketingprobleme handelt, die mindestens zwei geographisch abgegrenzte, nationale Märkte betreffen.³²

Die Grundfragen der internationalen Marktforschung, die auszuwerten sind, beziehen sich auf folgende Themen:

- Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit von Veränderungen der effektiven und potenziellen Nachfrage?
- Wer ist der Hauptwettbewerber und welche Entwicklungsrichtung schlägt dieser ein?
- Wo sind die eigenen Produkte im Vergleich mit denen der Konkurrenz positioniert und welche Risiken sind zu beachten?
- Welche sind die effektiven und potenziellen Absatzmittlerstrukturen?
- Welche sind die effektiven und potenziellen Kommunikationsstrukturen?
- Wie ist die derzeitige und künftige Struktur des Preises?

An Bedeutung gewinnt auch die Länderrisikoanalyse, die mit Hilfe von Wirtschaftsdaten durchgeführt wird.³³

2.4.2 Besonderheiten der internationalen Marktforschung

Die internationale Marktforschung ist im Vergleich zu nationalen Untersuchungen durch einige Besonderheiten gekennzeichnet, die wie folgt charakterisiert werden:

- Zusätzliche Parameter

Das Unternehmen ist mit vielen Faktoren konfrontiert, die bei nationalen Aktivitäten nicht gegeben sind, wie z. B. Zölle, Wechselkurse u. a.

³² Vgl. Berndt/Altobelli/Sander (2010), S. 46-47.

³³ Vgl. Macharzina/Welge (1989), S. 1457.

- Neues Umfeld
Auch Umfeldbedingungen wie Kultur, politisches System und Rechtsordnung unterscheiden sich von Land zu Land.
- Breitere Definition des Wettbewerbs
Die Abgrenzung des relevanten Marktes kann in den verschiedenen Ländern stark divergieren. So sind für dasselbe Produkt oft völlig unterschiedliche Wettbewerbsstrukturen zu berücksichtigen.
- Unzuverlässigkeit der sekundärstatistischen Daten
Oft sind diese unbrauchbar, da es sich um veraltetes Datenmaterial, nicht vergleichbare Untersuchungsdesigns oder um eine politisch bedingte „Verschönerung“ der Ergebnisse handelt.
- Hoher zeitlicher und finanzieller Aufwand der Primärforschung
Die erforderlichen Forschungsdesigns sind meistens komplexer als bei nationalen Untersuchungen. Weiters bestehen die Probleme der Vergleichbarkeit und Aktualität der erhobenen Informationen und die erforderliche länderübergreifende Koordination der Forschungsaktivitäten. Deshalb werden Primärerhebungen oft nur für die Schlüsselmärkte des Unternehmens durchgeführt.³⁴

2.4.3 Internationale Sekundärmarktforschung

Für eine internationale sekundärstatistische Datengewinnung wird auf bereits existierendes, für andere oder ähnliche Bezugsrahmen erhobenes Datenmaterial, zurückgegriffen. Je nach internationalem Marketingproblem werden die Sekundärdaten unabhängig von ihrem ursprünglichen Zweck zusammengetragen, aufbereitet, analysiert und interpretiert, um Implikationen für eine problemadäquate Entscheidung ableiten zu können. Für die Auslandsmarktforschung und besonders für das strategische internationale Marketing stellt die Sekundärmarktforschung die grundlegende informativische Voraussetzung dar, um die Zukunft von Märkten und die Potenziale und Risiken einzelner Strategien bewerten zu können. In den letzten Jahren und Jahrzehnten sind die Möglichkeiten der internationalen Sekundäranalyse enorm gewachsen. Einen we-

³⁴ Vgl. Berndt/Altobelli/Sander (2010), S. 48.

sentlichen Faktor zur Vereinfachung und Förderung stellen die Errungenschaften der Informations- und Kommunikationstechnologie dar, da innerhalb kürzester Zeit immer größere und komplexere Datenmengen weltweit versandt und auch verarbeitet werden können. Auch die Zahl der elektronischen Datenbanken zur internationalen Recherche steigt kontinuierlich an. Im Zusammenhang mit den Möglichkeiten der neuen Technologien, wie auch dem Trend zur Internationalisierung und Globalisierung, wird eine immer größer werdende Menge an Informationsmaterial zu Regionen, Ländern, Ländermärkten und –teilmärkten erhältlich. Da die Anzahl an unternehmensexternen Datenbanken und –archiven sowie von den verschiedensten Organisationen und Institutionen veröffentlichten Studien und Statistiken rasant zunimmt, steigt die Bedeutung der internationalen Sekundärforschung stetig an.

Die Anwendungsschwerpunkte bei der internationalen Marktforschung liegen bei der Marktauswahl, der Strategiekontrolle sowie den Entwicklungsprognosen und Frühwarninformationen.³⁵

2.5 Terminologische Grundlagen des Markenartikels und der Markenpolitik

2.5.1 Definition der Marke

Das Wort „Marke“ wird aus dem mittelhochdeutschen marc, d. h. „Grenze, Grenzlinie zur Unterscheidung“ und dem französischen Kaufmannswort marque, d. h. „auf einer Ware angebrachtes Zeichen“, abgeleitet. Im Laufe der Jahre hat der Begriff den Bedeutungsinhalt eines „Zeichens zur Erkennung“ gewonnen. Nach der juristischen Terminologie werden als Markenware Erzeugnisse bezeichnet, die die Merkmale einer die Herkunft kennzeichnende Markierung sowie garantierten Lieferung in gleichbleibender oder verbesserter Güte von den preisempfehlenden Unternehmen aufweisen.³⁶

³⁵ Vgl. Berndt/Altobelli/Sander (2010), S. 56-66.

³⁶ Vgl. Bruhn (2001), S. 14-15.

2.5.2 Markenpolitik

Markenpolitik kann im Rahmen der Produktpolitik mit der Bedeutung der Markierung oder auch als übergeordnetes, ganzheitliches Marketingkonzept verstanden werden.³⁷

Unter der Markenpolitik im engeren Sinn versteht man sämtliche, mit der Markierung von Produkten verbundenen Maßnahmen und Entscheidungen (Namen, Symbole, Zeichen).³⁸

Im weiteren Sinn umfasst die Markenpolitik den Markenaufbau und die Pflege von Produktangeboten als Markenartikel sowie den Vertrieb dieser Artikel. In der Marketingtheorie und –praxis wird hauptsächlich auf die Markenpolitik im weiteren Sinn Bezug genommen.

In der Marketingwissenschaft und –praxis gibt es verschiedene Perspektiven der Markenpolitik zu erkennen. Wird die Markenpolitik aus ideologischer Sicht betrachtet, zielt sie darauf ab, Macht und Einfluss geltend zu machen. Versteht man die Markenpolitik als Markentechnik, so sind bestimmte Prinzipien und Techniken einzuhalten, damit sich eine Marke am Markt durchsetzen kann. Diese beinhalten taktische Entscheidungen wie Distributions-, Kommunikations- und Preispolitik sowie sämtliche Maßnahmen, die dem Aufbau des originären Charakters des Produktes dienen.

Die Markenpolitik als integriertes Marketingkonzept bedeutet die Planung von Strategien, die Ausrichtung von Zielen und die Ausgestaltung des Instrumentenmix. So wird die Markenpolitik ein Planungsprozess, der sich den dynamischen Veränderungen am Markt anpasst.³⁹

³⁷ Vgl. Bruhn (1994), S. 17.

³⁸ Vgl. Ahlert (1984), S.76.

³⁹ Vgl. Bruhn (1994), S. 23-24.

2.5.3 Internationale Markenpolitik

Die Planung, Realisation und Kontrolle aller zielgerichteten Marketing-Maßnahmen, die auf markierte und international distribuierte Produkte gerichtet sind, können mit dem Begriff „International Branding“ zusammengefasst werden.⁴⁰ Bei der internationalen Markierung spielen auch sprachliche und graphische Aspekte eine große Rolle. So ist die Verwendung von Farben und Symbolen bei der Gestaltung des Markenzeichens, aufgrund von kulturellen Unterschieden in vielen Fällen nicht auf die Auslandsmärkte übertragbar.⁴¹

2.5.4 Ziele der Markenpolitik

Man muss sich mit den markenpolitischen Zielen auseinandersetzen, um die mit der Marketingpolitik zusammenhängenden Entscheidungen treffen und die einzelnen Maßnahmen durchführen zu können. Dabei können folgende Zielgrößen der Markenpolitik eine Rolle spielen:⁴²

1. Globale Ziele der Markenpolitik
 - Steigerung des Markenwertes
 - Erhöhung der Kundenzufriedenheit
 - Aufbau von Markentreue bzw. Kundenbindung
2. Ökonomische Ziele der Markenpolitik
 - Erhöhung des akquisitorischen Potentials
 - Schaffung eines preispolitischen Spielraums
 - Erzielung einer absatzfördernden Wirkung
 - Möglichkeit der differenzierten Marktbearbeitung

⁴⁰ Vgl. Berndt/Altobelli/Sander (1997), S. 132.

⁴¹ Vgl. Berndt/Altobelli/Sander (1997), S. 60.

⁴² Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 441.

3. Psychologische Ziele der Markenpolitik

- Schaffung von Präferenzen
- Schaffung von Identifikationspotentialen bei den Mitarbeitern, Lieferanten und Vermittlern
- Schaffung von Vertrauen
- Steigerung der Markenbekanntheit
- Aufbau eines Markenimages

2.5.5 Instrumentarien der Markenpolitik

Die Umsetzung der Markenstrategie fällt in den Bereich der operativen Markenpolitik, die sich dafür verschiedener Instrumente bedient. Es wird die Frage, was als markenpolitisches Instrumentarium anzusehen ist, als Grundlage verschiedener Begriffsauffassungen zur Markenpolitik bzw. zum Markenmanagement herangezogen.

Bei den Instrumenten der Marketingpolitik handelt es sich laut Weinberg grundsätzlich um die Instrumente, die beim Marketing-Mix eingesetzt werden.⁴³ In der Wissenschaft und Praxis hat sich hierfür der Begriff der so genannten „4Ps“ durchgesetzt.

Diese sind:

- Product (Produkt),
- Price (Preis),
- Promotion (Kommunikation) und
- Place (Vertrieb).

Die Produktpolitik beschäftigt sich mit den Entscheidungen der Gestaltung des Leistungsprogramms. Zuerst ist es sinnvoll, eine inhaltliche Bestimmung des Begriffes Produkt vorzunehmen. Man unterscheidet zwischen dem substanziellen, dem erweiterten und dem generischen Produktbegriff. Der substanzielle Produktbegriff umfasst das physische Kaufobjekt wie z. B. eine Waschmaschine oder Zahnbürste. Beim erweiterten Produktbegriff werden dem physischen Kaufobjekt noch Dienstleistungen zugeordnet, wie z. B. die Montage der Waschmaschine. Bei einem generischen Begriffs-

⁴³ Vgl. Havenstein (2003), S. 49.

verständnis werden sämtliche materiellen und immateriellen Produktfacetten, bei denen sich ein Kundennutzen ergibt, zum Produktbegriff gefasst.

Die Produktinnovation, Produktvariation/-differenzierung, Produkteliminierung, Markierung, Namensgebung, Serviceleistungen, Sortimentsplanung und Verpackung zählen zu den Entscheidungsbereichen der Produktpolitik.

Die Preispolitik, die auch als Kontrahierungspolitik bezeichnet wird, legt die Konditionen fest, zu denen die Produkte den Kunden angeboten werden. Zum Entscheidungsspektrum der Preispolitik zählen Preis, Rabatte, Boni, Skonti und Liefer- und Zahlungsbedingungen.⁴⁴

2.5.6 Funktionen und Ziele eines Markenartikels

Ursprünglich wollte man mit dem Angebot eigener Markenartikel durch den Handel auf die restriktive Markenpolitik der Hersteller reagieren. Das Ziel der Händler war es, die Freiheit bei unternehmenspolitischen Entscheidungen wiederzuerlangen bzw. zu erhalten. Daraus hat sich in der Zwischenzeit ein komplexes Zielsystem gebildet, bei dem die Gestaltungsfreiheit nur noch eines von mehreren ist. Weitere Ziele können sein:

- Profilierung gegenüber Wettbewerbern durch ein exklusives Sortimentsangebot,
- Verbesserung des Angebots durch Schließung von Sortimentslücken, Marktschaffung, Marktdurchdringung und Diversifikation, dass sich ein eigenständiges Markenprofil ergibt,
- Stärkung der Verhandlungsposition gegenüber der Lieferanten,
- Kunden soll ein echter Nutzenvorteil in Bezug auf das Preis-Leistungsverhältnis gegenüber vergleichbaren Marken geboten werden,
- Preissicherheit für den Einzelhandelsbetrieb,
- Image des Unternehmens soll gestützt werden.

⁴⁴ Vgl. Bruhn (2010), S. 27-29.

Welche Funktionen Markenartikel aus Handels- und Konsumentensicht erfüllen, ist in der folgenden Übersicht dargestellt:⁴⁵

Funktionen von Handelsmarken	
<i>aus Handelssicht</i>	<i>aus Konsumentensicht</i>
Profilierung gegenüber Konkurrenz	Gleichbleibende Produktqualität
Unverwechselbarkeit des Sortiments	Preisgünstige Waren
Stärkung der Corporate Identity	Auswahl unter mehreren Artikeln
Möglichkeit innovativer Produktgestaltung	Substitution von nicht vorhandenen Herstellermarken
Preisliche Leistungsfähigkeit	Gesteigertes Einkaufserlebnis wegen Sortimentsvielfalt
Sicherung der Handelsspanne	

Abbildung 3: Funktionen von Handelsmarken

Quelle: <http://www.handelswissen.de/data/themen/Marktpositionierung/Sortiment/Markenprofil/Handelsmarken.php>.

2.5.7 Strategische Markenführung

Strategische Markenführung ist ein Begriff, der sich in Wissenschaft und Praxis durchgesetzt hat, und sich mit der Pflege im Markt eingeführter Angebote entlang ihres Lebenszyklus beschäftigt. Im erweiterten Sinne gehört dazu auch der Aufbau von Marken als Voraussetzung für ihre Einführung in den Markt, denn ohne eine systematisch geplante Markenidentität ist eine erfolgreiche Markenführung nicht möglich.⁴⁶

⁴⁵ Vgl. <http://www.handelswissen.de/data/themen/Marktpositionierung/Sortiment/Markenprofil/Handelsmarken.php>.

⁴⁶ Vgl. Haedrich/Tomczak/Kaetzke (1997), S. 18.

Für den Erfolg einer identitätsorientierten Markenführung ist die Anwendung bewährter Erfolgsprinzipien wie z. B. „Das 6-C-Konzept“, das im Folgenden näher erläutert wird:⁴⁷

Competence:

Je höher die Qualitätsanforderungen an den Nutzen sind, desto wichtiger sind Marketingkonzepte, die in der Gebrauchs-, Verbrauchs- und Entsorgungsphase Problemlösungskompetenzen beweisen.

Credibility:

Die Glaubwürdigkeit des Unternehmensverhaltens, getragen durch eine identitätsorientiert-ganzheitliche Markenpolitik wird umso wichtiger, je kritischer Konsumenten und Öffentlichkeit gegenüber Marktleistungen von Unternehmen werden.

Concentration:

Je intensiver der Wettbewerb und je grösser der Kostendruck, umso wichtiger ist die Konzentration der Unternehmensressourcen auf wenige starke Marken.

Continuity:

Je grösser die Umweltdynamik und Komplexität auf den Märkten, desto wichtiger ist die Kontinuität des Markenauftritts bei der Markenwahl der Konsumenten.

Commitment:

Je grösser die Gefahr der Markenimitationen und die mangels echter Leistungsvorteile bestehende Markenähnlichkeiten, desto wichtiger ist ein konsequentes Innovationsstreben, das in der Unternehmenskultur verankert ist.

Cooperation:

Je heterogener die Wertvorstellungen, Denk- und Verhaltensweisen der Konsumenten werden, umso wichtiger ist eine partnerschaftliche Zusammenarbeit von Hersteller und Handel zur frühzeitigen Anpassung an Marktveränderungen.

⁴⁷ Vgl. Bamert (2005), S. 68-69.

2.5.8 Internationale Marketing-Politik

Die Schwierigkeit internationaler Marketing-Entscheidungen im Vergleich zu einer rein nationalen Betätigung liegt in der länderspezifischen, teils sehr unterschiedlichen Ausgangssituation für die unternehmerische Betätigung. Entscheidungsrelevante Daten müssen oft erst erhoben werden, wobei bezüglich Aktualität und auch Vergleichbarkeit der Informationen Probleme auftreten können. Grundsätzlich können die einzelnen Determinanten in globale Rahmenbedingungen, Branchen- und Wettbewerbsfaktoren sowie unternehmerische Faktoren unterteilt werden, wobei die Relevanz der jeweiligen Faktoren von der konkreten Situation des Unternehmens abhängig ist.⁴⁸

2.5.8.1 Globale Rahmenbedingungen

Die globalen Rahmenbedingungen beschreiben unabhängig von der Branche die allgemeine Situation einer Volkswirtschaft und können stark von Land zu Land variieren, sowie den Handlungsspielraum sehr einschränken bzw. eine Betätigung auf einzelnen Auslandsmärkten unratsam machen.⁴⁹

2.5.8.2 Branchen- und Wettbewerbsfaktoren

Branchen- und Wettbewerbsfaktoren betreffen Unternehmen, die in der jeweiligen Branche tätig sind. Es werden die Faktoren analysiert die sowohl Wettbewerber, Lieferanten und die Abnehmer betreffen.⁵⁰

⁴⁸ Vgl. Berndt/Altobelli/Sander (1997), S. 23.

⁴⁹ Vgl. Berndt/Altobelli/Sander (1997), S. 23.

⁵⁰ Vgl. Berndt/Altobelli/Sander (1997), S. 36.

2.5.8.3 Unternehmensspezifische Faktoren

Die Analyse der unternehmensspezifischen Faktoren dient der Evaluierung der eigenen Stärken und Schwächen in Bezug auf das Auslandsengagement.

Die folgende Abbildung stellt die wichtigsten Determinanten in übersichtlicher Form dar:

	Faktoren	Beispiele
Globale Rahmenbedingungen	• Ökonomische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Marktgröße • Bruttosozialprodukt • Pro-Kopf-Einkommen • Kaufkraft • Zinsentwicklung • Wechselkursentwicklung • Lohnkosten
	• Politisch-rechtliche Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Heimat- und Gastlandrecht • Internationales Recht • politische Stabilität • Arbeitskämpfe • Wirtschaftsabkommen • tarifäre und nichttarifäre Handelshemmnisse
	• Soziokulturelle Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Sprache und Religion • Werte und Normen • Gepflogenheiten • Bildungsstand • soziale Institutionen und soziales Verhalten
	• Geographische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Klima • Topographie • Ressourcen • Infrastruktur
Branche und Wettbewerb	• Branchenstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Marktform • Eintrittsbarrieren • Kapitalintensität der Branche • Wertschöpfung innerhalb der Branche • technischer Wandel innerhalb der Branche
	• Wettbewerber	<ul style="list-style-type: none"> • Art, Anzahl und Größe der Konkurrenten • Wettbewerbsintensität • Leistungsprogramm der Konkurrenten • Marktanteile
	• Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> • Konzentrationsrate der Lieferanten • Art, Anzahl und Größe der Lieferanten • Qualität von Rohstoffen und Vorprodukten • Angebot an Arbeitskräften und Nominalgütern
	• Abnehmer	<div> <div> <i>Endverbraucher</i> <ul style="list-style-type: none"> • Nachfrageverhalten • Bedürfnisstruktur • Beschaffenheit und Größe der Marktsegmente • Preisbereitschaft • Stellung der Produkte im PLZ </div> <div> <i>Handel</i> <ul style="list-style-type: none"> • Nachfragemacht des Handels • Einkaufsvolumen der Händler • Konzentrationsrate des Handels • Distributionsstrukturen </div> </div>
Unternehmensspezifische Faktoren	• Unternehmensziele	<ul style="list-style-type: none"> • oberste Unternehmensziele / Unternehmensphilosophie • länderspezifische Marketing-Ziele
	• Finanzkraft	<ul style="list-style-type: none"> • Kapitalstruktur • Liquidität • Kreditwürdigkeit
	• Produktmerkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisierbarkeit • Produktqualität • Nebenleistungen
	• Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Qualifikation • Auslandserfahrung
	• Produktionskapazität	<ul style="list-style-type: none"> • vorhandene Kapazität • Kapazitätsauslastung

Abbildung 4: Rahmenbedingungen des internationalen Marketings

Quelle: Berndt/Altobelli/Sander (1997), S. 24.

3 Konzeptionelles Resümee

Unter der zusammenfassenden Betrachtung des konzeptionellen Teiles der vorliegenden Bachelorarbeit ergibt sich für die praktische Umsetzung folgendes:

Bei der Internationalisierung der Geschäftstätigkeit ist die systematische Marktbearbeitung entscheidend. Bevor ein Produkt international positioniert wird, müssen Marktpotential, Wettbewerb, Preisniveau, Distributionswege, wirtschaftliche Entwicklung im Zielmarkt, wie auch das Konsumentenverhalten eingeschätzt werden. Deshalb ist der erste Schritt zu einem Auslandsgeschäft, sämtliche Informationen und Daten des Zielmarktes zu erheben und zu analysieren. Erst nach genauer Kenntnis des Marktes und seiner Verbraucher kann eine Werbestrategie festgelegt werden, die die Vorteile des Produktes gegenüber den Konkurrenzprodukten kommuniziert.

Bei der Umsetzung der Marketingstrategie sind die Markteintrittsbarrieren zu berücksichtigen. Das bedeutet, dass die Strategie für den Marktzutritt individuell ausgerichtet und an das Zielland anzupassen ist. Länder mit zu großen Hindernissen werden vorerst von der Marktbearbeitung ausgeschlossen bleiben. Nach Porter sind die sieben Arten von Markteintrittsbarrieren zu beachten: Betriebsgrößensparnisse, Produktdifferenzierung, Kapitalbedarf, Umstellungskosten, Zugang zu Vertriebskanälen, größenunabhängige Kostennachteile und staatliche Politik. Aufgrund aller Marktzutrittsbarrieren ist eine Ländersegmentierung sinnvoll, um eine Marktwahlentscheidung treffen zu können. Für weitere Informationen und Daten des ausgewählten Landes wird die internationale Sekundärmarktforschung herangezogen.

Anschließend wird die Planung von Strategien, Ausrichtung von Zielen und die Gestaltung des Instrumentenmixes vorgenommen. Diese Tätigkeiten werden mit dem Begriff „Marketing-Politik“ zusammengefasst. In der Marketing-Politik muss auf die unterschiedlichen, länderspezifischen Ausgangssituationen eingegangen werden. Anschließend werden die Determinanten in globale Rahmenbedingungen, Branchen und Wettbewerbsfaktoren, sowie unternehmensspezifische Faktoren unterteilt.

Um die Ziele der Markenpolitik erreichen zu können, werden die Produkt- und Programmpolitik, die Kommunikationspolitik, die Preispolitik und die Distributionspolitik

miteinander kombiniert. Das Ziel dieses Marketing-Mixes ist es, das Produkt als Marke am Markt zu positionieren und im Anschluss mit Hilfe von bewährten Erfolgsprinzipien der strategischen Markenführung, dem „6-C-Konzept“, die Marke systematisch aufzubauen und zu pflegen. Die Etablierung der Marke ist als Projekt mit festgelegtem Zeitablauf, bestimmten Ressourcen und einem fix definierten Ergebnis zu sehen.

In der vorliegenden Bachelorarbeit wird vor dem oben beschriebenen, konzeptionellen Hintergrund der internationale Markteintritt in ein Zielland der Marke HART Keramik aufgezeigt, die aufgrund einer Ländersegmentierung, Zielmarktfestlegung und Marktforschung erfolgen wird. Für das ausgewählte Land wird ein Marketingkonzept erstellt.

4 Etablierung der Marke HART Keramik am internationalen Markt



Abbildung 5: Überblick über den Praxisteil der Bachelorarbeit

Quelle: Eigene Erhebungen

Der praktische Teil dieser Arbeit setzt sich aus den fünf oben dargestellten Bereichen zusammen. Die 1. Phase ist die Ländersegmentierung und wird mittels der Markteintrittsschranken nach Porter durchgeführt. Von den drei vorgegebenen Ländern wird nach der Analyse ein Zielland definiert. In der 2. Phase wird das Zielland in seine relevanten Marktsegmente zerlegt und anschließend ein oder mehrere Zielsegmente ausgewählt. Die 3. Phase umfasst die Marktforschung anhand von sekundärstatistischen Daten, um ein umfangreiches Wissen über das Zielland und das Zielsegment zu erhalten. Im Kapitel Marketing-Mix wird die Preis-, Kommunikations-, Produkt- und Distributionspolitik für die Marke HART Keramik festgelegt.

Die fünfte und letzte Phase ist jene des Marketingcontrollings, um die Effektivität und Effizienz der Marketing-Strategie sicherzustellen.

5 Ländersegmentierung

In der vorliegenden Arbeit werden zwei europäische Länder bezüglich betriebswirtschaftlicher und marketingrelevanter Faktoren analysiert: Rumänien und Türkei. Es werden die Markteintrittsbarrieren nach Maßgabe des vorhandenen Datenmaterials untersucht. Anhand dieser Analyse wird entschieden, welches Land für den Markteintritt in Frage kommt.

Die Markteintrittsbarrieren sind:

- Betriebsgrößenersparnisse,
- Produktdifferenzierung,
- Kapitalbedarf,
- Umstellungskosten,
- Zugang zu Vertriebskanälen,
- Größenunabhängige Kostennachteile und
- Staatliche Politik.

Diese Barrieren werden im Anschluss für die einzelnen Staaten dargelegt.

5.1 Markteintrittsbarrieren am Beispiel Rumänien

Rumänien ist eine Republik in Südosteuropa, die von der Pannonischen Tiefebene bis zum Schwarzen Meer reicht. Rumänien hat rund 21,5 Millionen Einwohner, wovon ca. 2 Millionen in der Hauptstadt Bukarest leben.

Im Jahr 2007 trat Rumänien der EU bei, nicht jedoch der Wirtschafts- und Währungsregion, hat somit noch die Währung Ron, wobei ein Euro derzeit ca. 4 RON entspricht.

Rumänien ist für die Firma HART Keramik AG ein attraktiver Markt, da bisher hauptsächlich sehr einfache Schornsteinrohre verwendet werden, der Trend aber zu qualitativ hochwertigeren und langlebigeren Produkten geht.

In den folgenden Punkten werden die einzelnen Markteintrittsbarrieren am rumänischen Markt beschrieben.

5.1.1 Betriebsgrößensparnisse

Die Firma HART Keramik AG ist ein produzierender Betrieb, dessen Produktionsstätten vorerst weiterhin nur in Deutschland sein werden. Aufgrund der steigenden Produktionsmenge (eine Steigerung von 20 % wird von der Firma HART Keramik angestrebt) können die Stückkosten gesenkt werden. Der Nachteil zu den Anbietern vor Ort, sind die höheren Personalkosten in Deutschland und die Transportkosten, die den Preis des Produktes wiederum erhöhen.

Aufgrund des in Zukunft höheren Produktionsvolumens ist es aber trotzdem möglich eine wettbewerbsfähige Preispolitik gestalten zu können.

5.1.2 Produktdifferenzierung

Bei der Produktdifferenzierung gegenüber etablierten Anbietern, ist es dringend notwendig, Unterschiedlichkeiten des Produktes zu erzielen und diese dann dementsprechend an die Kunden zu kommunizieren. Wenn keine, oder für den Konsumenten nur unwesentliche Vorteile gegenüber dem Produkt von etablierten Anbietern vorliegen, so hat das Produkt einen zu geringen Neuheitswert für den Markt und kann nur über einen attraktiven Preis einen hohen Absatz erreichen. Im konkreten Fall weist das Produkt eine überragende Qualität auf. Durch seine Diversifizierung bietet es ideale und flexible Problemlösungen für alle gängigen Heizsysteme.

5.1.3 Kapitalbedarf

Die Marktbarriere Kapitalbedarf ist aufgrund der Höhe der Investition zu berücksichtigen. Die Investitionen betreffen die Werbeaufwendungen, Messen, Veranstaltungen und den Aufbau von Distributionskanälen.

5.1.4 Umstellungskosten

Bei den Umstellungskosten (siehe Abschnitt 2.1.3), die für den Abnehmer bei Lieferantenwechsel zum Tragen kommen, ist es ähnlich wie beim Kapitalbedarf. Umstellungskosten ergeben sich sowohl in Rumänien, wie auch in den übrigen Ländern.

5.1.5 Zugang zu Vertriebskanälen

Der Zugang zu den Vertriebskanälen ist aufgrund der Größe des Landes leichter möglich als in einem kleinen Land, in dem es nur wenige Abnehmer gibt. Es ist wesentlich einfacher einen Zugang zum Markt zu bekommen, wenn mehrere Zugänge zur Verfügung stehen. Im gegenwärtigen Fall Rumänien hat HART Keramik bereits die ersten Schritte dazu unternommen und einen geeigneten Vertriebspartner gefunden, der sie bei der Einführung ihrer Keramik-Schornsteinrohre am rumänischen Markt unterstützen wird.

5.1.6 Größenunabhängige Kostennachteile

Da die Hart Keramik AG bereits über jahrzehntelange Erfahrung verfügt und permanent in die Entwicklung neuer Technologien investiert, sind die größenunabhängigen Kostennachteile, in Bezug auf technologische Vorsprünge und Produktentwicklung, größtenteils ausgeräumt.

(Dies gilt auch automatisch für alle weiteren Länder und wird daher nicht mehr gesondert betrachtet bzw. angeführt).

5.1.7 Staatliche Politik

Die aktuell gültige Verfassung von 2003 erklärt das Land Rumänien zu einem demokratischen Rechtsstaat. Die Wirtschaft Rumäniens ist eine Marktwirtschaft, in der der Staat den freien Handel und den Schutz des lauterer Wettbewerbs gewährleistet und einen günstigen Rahmen für die Produktion schafft. Durch den EU-Beitritt und der Teilnahme am Binnenmarkt entfallen beim innergemeinschaftlichen Handel alle zoll- bzw. außenhandelsrechtlichen Vorschriften. Es gelten hier die gemeinsamen Ein- und Ausfuhrregeln der EU.

5.2 Markteintrittsbarrieren am Beispiel Türkei

Die Türkei ist eine demokratische Republik in Asien und Europa mit rund 77,8 Millionen Einwohnern. Sie erstreckt sich über 2 Kontinente mit einer Gesamtfläche von 814.578 km², wovon etwa 97 % des türkischen Staatsgebietes auf den asiatischen Teil entfallen.

Aufgrund der Größe des Landes und des gegebenen Bedarfs an Keramik-Schornsteinrohren ist die Türkei ein überlegenswerter Markt für die HART Keramik AG.

In den Punkten 5.2.1 bis 5.2.6 werden die Markteintrittsbarrieren der Türkei dargestellt.

5.2.1 Betriebsgrößensparnisse

Im Großen und Ganzen gilt hier das Gleiche wie in Rumänien (siehe Abschnitt 5.1.1.1). Aufgrund der größeren Entfernung werden in der Türkei aber noch höhere Transportkosten auf die Firma HART Keramik zukommen.

5.2.2 Produktdifferenzierung

Bezüglich der Produktdifferenzierung ist nun wieder zu erwähnen, dass Vorteile im Vergleich zu den Mitbewerbern besonders kommuniziert und auch hervorgehoben werden müssen. Dadurch besteht die Möglichkeit, dass die Kundenloyalität zu den bestehenden Anbietern gesenkt wird und die Konsumenten offener gegenüber einem neuen Anbieter am Markt sind. Diese Barriere ist viel leichter zu überwinden, wenn das Produkt einen möglichst hohen Neuheitswert für den zu erschließenden Markt aufweist.

5.2.3 Kapitalbedarf

Die Marktbarriere Kapitalbedarf für die Etablierung eines Produktes ist in jedem Land vorhanden. Aufgrund der Größe des Marktes und der Einwohnerzahl werden große Investitionen nötig sein, um einen hohen Bekanntheitsgrad in der Türkei erreichen zu können. Als Werbeträger stehen Zeitungen, Fachzeitschriften, Plakate, Ausstellungen und Messen zur Verfügung.

5.2.4 Umstellungskosten

Die Umstellungskosten sind auch hier vorhanden und können durch Partizipation der Firma HART Keramik minimiert werden. Dies ist eine mögliche Lösung, da die Firma HART Keramik eine Kooperation mit einigen wenigen Großkunden anstrebt und sich Investitionen nach geraumer Zeit rechnen sollten.

5.2.5 Zugang zu Vertriebskanälen

Der Zugang zu Vertriebskanälen wird sich in der Türkei schwieriger gestalten als in Rumänien. Schon allein durch die großen kulturellen Unterschiede wird es wesentlich schwieriger einen Zugang zu finden.

Durch einen Beitritt zur deutsch-türkischen Industrie- und Handelskammer kann der Markteintritt jedoch erleichtert werden. Sie informiert regelmäßig kostenlos über den Stand der deutsch-türkischen Wirtschaftsbeziehungen, berätet über Marktchancen, Konkurrenten, Distributionswege und bei rechtlichen Fragen.

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass die Türken gerne deutsche Waren kaufen, denn deutsche Unternehmen genießen einen hervorragenden Ruf hinsichtlich Zuverlässigkeit und Qualität.

5.2.6 Staatliche Politik

Die Türkei ist zwar kein Mitglied der EU, am 1. Jänner 1996 ist aber die Zollunion zwischen der Türkei und den EU-Staaten in Kraft getreten. Es handelt sich hierbei um ein wirtschaftliches Abkommen, wodurch zwischen beiden Seiten die Zollschränken gefallen sind. Die Türkei hat auch ihre Wirtschaftsgesetzgebung weitgehend an die Europas angepasst.

Die staatliche Politik bezüglich exportierender Unternehmen aus Deutschland ist als keine Markteintrittsbarriere anzusehen.

5.3 Entscheidungsfindung

Werden nun die beiden Märkte mit ihren Markteintrittsbarrieren betrachtet, so kann man keines der beiden Länder von Anfang an ausschließen. Beide Länder wären für die HART Keramik AG interessante Märkte. Die Entscheidung ist nach genauer Betrachtung auf den Markt Rumänien gefallen. Ausschlaggebende Faktoren für diese Entscheidung sind der bereits vorhandene Vertriebspartner und die günstigeren Transportkosten.

6 Marktsegmentierung

„Unter Marktsegmentierung versteht man die Aufteilung eines Gesamtmarktes in heterogene Teilmärkte sowie die Auswahl eines oder mehrerer dieser Teilmärkte und deren Bearbeitung in differenzierter Form (Marktparzellierung).“⁵¹

Die Marktsegmentierung dient dazu, ein zielgruppenorientiertes Marketing zu betreiben. Nachdem der zu bearbeitende Markt in die wichtigsten Segmente zerlegt wurde, wird eines oder werden mehrere Segmente ausgewählt.

6.1 Mögliche Segmente in Rumänien

Der rumänische Markt lässt sich in verschiedene Abnehmergruppen bzw. –varianten einteilen: Großhändler, Baustoffhändler, Bauunternehmen, Baumärkte und Kachelofen und Kaminofen Montagefirmen.

Für die Firma HART Keramik AG bestehen daher verschiedene Möglichkeiten den rumänischen Markt zu bearbeiten.

6.2 Analyse der Segmente

Die Analyse der einzelnen Segmente gibt Aufschluss darüber, welche Segmente bearbeitet werden sollen. In den folgenden Punkten werden die Vor- und Nachteile der einzelnen Segmente aufgezählt um im Anschluss daran eine Entscheidung zu treffen.

⁵¹ Vgl. Pepels (2007), S.10.

6.2.1 Großhändler

Großhändler haben die Vorteile, dass diese bereits bestehende Geschäftsbeziehungen zu Abnehmern haben und auch eine eigene Vertriebsorganisation besitzen, die das neue Produkt zusätzlich im Programm aufnimmt. Es müssen hier jene Großhändler herausgefiltert werden, die die größte Reichweite und den Zugang zu potenziellen Kunden besitzen. Großhändler fordern aber sehr oft einen Exklusivvertrag für die Distribution des Produktes, welcher einerseits eine gewisse Abhängigkeit für die Firma HART Keramik AG bedeutet, andererseits aber eine bestimmte Abnahmemenge garantiert.

6.2.2 Baumärkte

Baumärkte wie z.B. bauMax, Hornbach oder OBI, die im gesamten Bundesgebiet ihr Filialnetz mit zentralem Einkauf haben, sind vom Absatz und Kostenaufwand gesehen sehr interessant. Sehr oft gibt es ein Zentrallager, von dem aus die Filialbelieferung erfolgt. Die Schwierigkeit bei Baumärkten besteht darin, gelistet zu werden und die Absatzmengen zu fördern, damit keine Auslistung erfolgt. Solche Ketten fordern oft hohe Konditionen und Regalflächenzuschüsse von Lieferanten und teilweise auch einen Vertrag des alleinigen Vertriebsrechtes innerhalb der Branche.

6.2.3 Baustoffhändler

Baustoffhändler sind keine Baumärkte, denn sie haben große Vorräte an Baustoffen und verfügen über die logistischen Voraussetzungen diese auch ans Ziel zu bringen. Es gibt in Rumänien, so wie in Österreich und Deutschland, einen Verbund der Baustoffhändler. Eine Registratur ist kostenlos, der direkte Weg zu dieser Zielgruppe ist jedoch sehr kostenaufwendig und nur über Handelsvertreter oder Außendienstmitarbeiter möglich.

6.2.4 Bauunternehmen

Die Bauunternehmen sind als Zielsegment ein wichtiger Teilmarkt, der am effektivsten über Großhändler angesprochen werden kann. Auch hier wäre der direkte Weg zu dieser Zielgruppe sehr kostenaufwendig und nur über Handelsvertreter oder Außendienstmitarbeiter möglich. Um sich in diesem Marktsegment einen Bekanntheitsgrad zu schaffen eignen sich vor allem Baumessen.

6.2.5 Kachelöfen und Kaminöfen Montagefirmen

Auch die Kachelöfen und Kaminöfen Montagefirmen sind ein wesentlicher Teilmarkt. Diese müssten aber erst das Keramik-Schornsteinrohr der Firma HART Keramik in ihr Sortiment aufnehmen. Ist diese Hürde geschafft, wird von den Montagefirmen ein Komplettpaket angeboten, angefangen von der Beratung, bis hin zur Zustellung und Montage. Zugang zu diesen Kachelöfen und Kaminöfen Montagefirmen bekommt man über die staatlich autorisierte Kehrvereinigung Rumäniens (www.asfoch.ro). Der Weg zu dieser Zielgruppe ist auch nur über Handelsvertreter oder Außendienstmitarbeiter möglich.

6.3 Zielmarktfestlegung

Aufgrund der durchgeführten Analyse und Durchleuchtung der einzelnen Marktsegmente mit den Vor- und Nachteilen, wurde entschieden welche Segmente bearbeitet werden sollen. Unter der Berücksichtigung von Logistik, Deckungsbeiträgen und persönlichen Erfahrungen, ist die Entscheidung auf die Großhändler gefallen. Das Ziel ist es jene Großhändler herauszufiltern, welche die geographisch größte Reichweite besitzen um den Markt abzudecken.

7 Marktforschung

Die Marktforschung dient dazu ein möglichst umfangreiches Wissen über den Zielmarkt zu erhalten. Die Transparenz des Marktes stellt für die Marktbearbeitung eine grundlegende Basis dar und ist für ein erfolgreiches Agieren unbedingt notwendig.

7.1 Quellen der Datenerhebung

Die Sekundärmarktforschung, die die Beschaffung, Zusammenstellung und Auswertung von bereits vorhandenen Daten umfasst, bietet eine Vielzahl von Möglichkeiten der Datenerhebung. Der Nachteil der Sekundärmarktforschung ist, dass häufig veraltete Daten bereitgestellt werden oder die Daten oft nur sehr schwer zugänglich sind. Im Wesentlichen handelt es sich bei der Sekundärmarktforschung um eine Quellenforschung mit unbegrenzt verfügbaren Daten. Diese Quellen müssen gefunden und ihre Daten überprüft werden.

7.1.1 Außenhandelsstellen

Außenhandelsstellen in den jeweiligen Ländern unterstützen Unternehmen bei der Datenerhebung und stellen Informationen über die Märkte zur Verfügung. Sie bieten auch Hilfestellung bei der Suche nach verschiedenen Quellen an und informieren über Adressen der jeweiligen Stellen. In Rumänien befinden sich in Bukarest und Cluj Napoca österreichische Außenhandelsstellen.

7.1.2 Internet

Das Internet ist eine nicht mehr wegzudenkende Möglichkeit um an Informationen zu einer gewissen Problemstellung zu gelangen. Mit der Hilfe von Suchmaschinen, wird aufgrund der Eingabe von Begriffen, häufig eine Datenflut geliefert. Folgende Internet Adressen liefern wichtige Daten: www.constructor.ro; www.asfoch.ro; www.cosuridefum.ro.

7.1.3 Statistisches Bundesamt

Das statistische Bundesamt in Rumänien liefert Außenhandelszahlen aufgrund der Zolltarifnummern des Bereichs Schornsteinrohre aus der Umsatzsteuerstatistik. Online erhält man Informationen über die Homepage www.innse.ro.

7.2 Relevante Daten

Die relevanten Daten und Informationen für den Markteintritt der Firma HART Keramik AG in den rumänischen Markt werden im Vorfeld festgelegt. Im folgenden Abschnitt werden diese Daten bezüglich der Schornsteinrohre in Rumänien aufgelistet.

7.3 Daten über den Bereich Schornsteinrohre am rumänischen Markt

Aktuell werden jährlich in Rumänien ca. 10 Millionen Euro für neue Schornsteinrohre oder Schornsteinsanierungen ausgegeben. Dieser Umsatz wird sich in den nächsten fünf Jahren auf ca. 30 Millionen Euro erhöhen. Grund für diese erwarteten Umsatzsteigerungen sind die strengen Auflagen der EU, denn die bisher verwendeten Schornsteinrohre entsprechen nicht dem europäischen Standard, in Bezug auf Gasdichtheit und Hitzebeständigkeit. Das bedeutet, dass in den kommenden fünf Jahren, sehr viele

bereits gebaute Häuser saniert werden und neu gebaute Häuser nur mehr mit dichten und hitzebeständigen Schornsteinrohren in Betrieb genommen werden dürfen. Im Jahr 2009 wurden noch ca. 70 % der Neubauten mit diesen sehr simplen Schornsteinrohren ausgestattet. Der Marktführer ist hier ganz eindeutig die Firma Cos fum Inox, die ca. 60 % dieser einfachen Schornsteinrohre in Rumänien verkauft. Die restlichen 40 % entfallen auf diverse kleine Unternehmen, die häufig noch handgemauerte Schornsteinrohre anbieten. Bisher erfüllt noch kein rumänisches Unternehmen die EU-Auflagen in Sachen Hitzebeständigkeit und Dichtheit.

30 % des Jahresumsatzes 2009 fiel auf Importware, wobei die größten Konkurrenten der HART Keramik AG die Firma Schiedel/Österreich, Plewa/Österreich und die Firma effe 2/Italien sein werden. Von den 3 Millionen Euro die im Jahr 2009 durch Importware umgesetzt wurden, erwirtschaftete die Firma Schiedel gut zwei Drittel und wird daher der größte Konkurrent für die HART Keramik AG sein.

Aufgrund der gesammelten Daten und Informationen lässt sich zusammenfassend sagen, dass Absatzchancen von Keramik-Schornsteinrohren einer neuen Marke gegeben sind, sofern die Umfeldfaktoren berücksichtigt werden und auch dementsprechend agiert wird. Die strengen EU-Richtlinien sind positive Indikatoren für den Markteintritt und die Etablierung der Marke HART Keramik am rumänischen Markt. Nun heißt es, besser als der Mitbewerb zu sein, sei es bezüglich Qualität, Preis, Service oder der Kommunikationspolitik. Um dieses Ziel zu erreichen, wird im Punkt 8 der Marketing-Mix im Einzelnen diskutiert und ein Konzept erarbeitet.

8 Marketing-Mix

*„Es ist die größte Aufgabe und zugleich
das Kennzeichen der
Weisheit, dass Worte und Werke
miteinander im Einklang stehen“*

Annaeus Lucius Seneca

Der Marketing-Mix ist die Kombination der absatzpolitischen Instrumente, in dem Sinne, dass sie auf das gemeinsame Ziel ausgerichtet sind. Die Leistung eines Unternehmens entsteht erst dann, wenn die Marketinginstrumente gezielt ausgerichtet und miteinander kombiniert sind.⁵²

McCarthy hat die Instrumente in vier „Ps“ eingeteilt: product, place, price und promotion, die die Sicht des Anbieters widerspiegelt. Diese vier Instrumente sollen aber auch mit einem Nutzenaspekt für den Kunden verbunden sein, zu diesem Zweck definierte Lauterborn die vier „Cs“.

4 Ps	4Cs
Product (Produkt)	Customer solutions (Kundenproblemlösungen)
Price (Preis)	Cost to the customer (Kosten für den Kunden)
Place (Distribution)	Convenience (Konvenienz, Mühelosigkeit des Zugriffs)
Promotion (Absatzförderung)	Communication (Kommunikation, Informationsverfügbarkeit)

Mit dieser oben angeführten Einteilung ist die Sicht des Anbieters, mit der des Kunden verknüpft worden.⁵³

⁵² Vgl. Esch/Herrmann/Sattler (2008); S. 184.

⁵³ Vgl. Kotler/Bliemel (2006), S.152.

8.1 Ermittlung des Kundennutzens in Bezug auf die Marke HART Keramik

Einen wahren Nutzen eines Produktes an den Kunden zu kommunizieren, ist eine der größten Herausforderungen im Marketing. Denn nur wenn ein Kunde für sich einen wahren Nutzen in dem Produkt erkennt, wird er bereit sein, das neue Produkt zu kaufen.

Welchen Nutzen hat der Kunde, wenn er sich für die Marke HART Keramik entscheidet?

Der Kunde bekommt zu einem angemessenen Preis ein hochqualitatives Produkt, das sich auch durch eine extrem lange Lebensdauer auszeichnet. Die Keramikrohre rosten nicht, sind absolut korrosionsbeständig und in hohem Maße säurebeständig. Sie werden bei ca. 1.100 °C gebrannt sind rußbrand- und temperaturbeständig. Aus den Keramikrohren können auch keine giftigen Dämpfe entweichen und eine Übertragung von Feuer durch mehrere Stockwerke ist ausgeschlossen. Außerdem dämpfen sie durch ihr Gewicht die Schallübertragung von der Heizung in die Wohnung. Weiters sind die HART Keramikrohre umweltfreundlich, denn sie können recycelt und daher dem Materialkreislauf wieder zugeführt werden. Das Programm von HART bietet ideale und flexible Problemlösungen für alle gängigen Heizsysteme vom Öl- oder Gasbrenner bis hin zu Festbrennstoffen wie Holzscheite oder Pellets und für Kachel- und Kaminöfen. Selbstverständlich entsprechen die Produkte von HART Keramik sämtlichen Auflagen der EU.

8.2 Internationale Produktpolitik

Die Grundfunktion des Produktes stellt den Grundnutzen dar, wobei dieser weltweit häufig gleich ist. Der internationale Wettbewerb setzt am Zusatznutzen an, der aus Produktattributen wie Marke, Verpackung, Qualität und Design, sowie Nebenleistungen wie Installation und Garantie resultiert.⁵⁴

⁵⁴ Vgl. Berndt/Altobelli/Sander (2010), S. 222.

Um sich von der Konkurrenz zu unterscheiden und abzuheben, wurde bei der Entwicklung der HART Keramikrohre vor allem auf die Qualität größten Wert gelegt.

Die Anforderungen an die Qualität des Keramikrohres wurden sehr hoch gesetzt, da es der Firma HART Keramik AG sehr wichtig ist, für ihr Produkt eine extrem lange Lebensdauer zu gewährleisten.

Die Keramikrohre werden in einem speziellen Produktionsverfahren bei 1.100 °C gebrannt, sind somit absolut temperaturbeständig und auch das Entweichen giftiger Gase kann ausgeschlossen werden.

Ein weiteres Hauptaugenmerk hat die HART Keramik AG auf die Umweltfreundlichkeit ihrer Produkte gelegt, denn auch dieser Faktor spielt in den osteuropäischen Ländern eine immer größere Rolle.

Die folgende Abbildung zeigt die möglichen produktpolitischen Strategien für die Marke HART Keramik.

Basisstrategie Produkt	Standardisierung		Differenzierung	
	Standardisierung		Differenzierung	
Gleiches Produkt (Übertragung)	Übertragung der bisherigen Produktkonzeption auf die Auslandsmärkte der HART Keramik AG		-----	
Verändertes Produkt (Adapation)	Entwicklung einer neuen Produktvariante für den Weltmarkt (Internationale Produktvariation)		Länderspezifische Anpassung der bisherigen Produktkonzeption (Internationale Produktdifferenzierung)	
Neues Produkt (Kreation)	Entwicklung eines neuen Produktes für den Weltmarkt (globale Produktvariation)		Entwicklung neuer Produkte für die einzelnen Auslandsmärkte (länderspezifische Produktinnovation)	

Abbildung 6: Internationale produktpolitische Strategien

Quelle: Berndt/Altobelli/Sander [2010], S. 223.

8.3 Internationale Kontrahierungspolitik

Die internationale Kontrahierungspolitik kann in die internationale Preispolitik und internationale Konditionenpolitik eingeteilt werden, welche in den folgenden Punkten diskutiert werden.

8.3.1 Internationale Preispolitik

Die internationale Preispolitik umfasst die in allen bearbeiteten Ländermärkten vertraglich fixierten Vereinbarungen über die Entgelte des jeweiligen Leistungsangebots, der Konditionen bezüglich Lieferungen, Zahlungen und Krediten, die Gewährung möglicher Rabatte sowie die Preisdurchsetzung und internationale Preisabstimmung in allen bearbeiteten Ländermärkten. Der Preis ist das einzige Element im Marketing-Mix, bei dem Vorabinvestitionen nur in sehr geringem Maße benötigt werden und der sich kurzfristig und relativ oft ändern lässt.⁵⁵

Die HART Keramikrohre müssen in der richtigen Kombination von Preis und Qualität auf dem Markt positioniert werden. Es gibt bezüglich Preis und Qualität einen essentiellen Bereich mit Höchst- und Niedrigwerten, der zum Austausch zwischen Anbietern und Nachfragern führt. Die folgende Abbildung soll die relevanten Qualitäts- und Preisbereiche am Schornsteinrohrmarkt darstellen. Dafür wurden alle relevanten Wettbewerber am rumänischen Markt untersucht und ihre Preise erhoben.

⁵⁵ Vgl. Meffert/Burmann/Becker (2010), S. 221.

Hoch	1 Vorteilsstrategie	2 HART Keramik	3 Premiumstrategie Schiedel, Plewa
Mittel	4	5 Mittelfeldstrategie Effe 2	6
Niedrig	7 Billigwarenstrategie Cos de fum Inox	8	9 Übervorteilungs- strategie
Qualität Preis	Niedrig	Mittel	Hoch

Abbildung 7: Strategieposition im Preis-Qualitäts-Wettbewerb

Quelle: Kotler, P., Bliemel, F.; [2006], S. 814.

Auf der Diagonalen von links unten nach rechts oben liegen die Strategien, die ein ausgewogenes Verhältnis von Preis und Qualität bieten und gleichzeitig auch nebeneinander existieren können, sofern der Markt diese drei Käuferschichten aufweist. Wird das Produkt in den Feldern 1, 2 oder 4 positioniert, erfolgt dies, um den Wettbewerber in den Diagonalfeldern anzugreifen. Die HART Keramikrohre sollen im Feld 2 positioniert werden, womit ausgedrückt wird, dass die Leistung des Produktes, der im Feld 3 entspricht, aber weniger Geld dafür bezahlt werden muss. Die Positionierung im Feld 2 beruht auf der Strategie, im Vergleich zu den Anbietern im Feld 3 und 5 einen leicht verständlichen und wirkungsvoll kommunizierbaren Vorteil zu bieten. Ein Kunde, der höchste Qualität sucht, erhält mit HART Kermikrohren einen höheren Nettonutzen als durch ein Produkt aus Feld 3, denn er spart beim Kauf der gewünschten Qualität Geld.

Als preispolitische Zielsetzung wird ein maximales Absatzwachstum HART Keramikrohren angestrebt. Durch die Erhöhung des Absatzvolumens an Keramikrohren sinken die Stückkosten und somit können langfristig höhere Gewinne erzielt werden. Die Firma HART Keramik AG geht von einem preisempfindlichen Markt aus und setzt die Preise so niedrig wie möglich an. Diese Vorgehensweise nennt man auch Preispolitik der Marktpenetration und ist sinnvoll, wenn eine hohe Preissensibilität des Marktes

vorliegt und niedrige Preise ein weiteres Marktwachstum stimulieren. Somit sinken die Produktions- und Distributionskosten und durch den niedrigen Preis werden gegenwärtige und potenzielle Konkurrenten abgeschreckt.⁵⁶

8.3.2 Internationale Konditionenpolitik

Die internationale Konditionenpolitik umfasst alle Regelungen beim Abschluss von internationalen Verträgen. Hierzu zählen die Rabattpolitik, Liefer- und Zahlungsbedingungen, die Kreditpolitik, wie auch die allgemeinen Geschäftsbedingungen.⁵⁷

Hinsichtlich der Lieferbedingungen existiert ein weites Spektrum von Entscheidungsparametern, die sich für den jeweiligen Einzelfall in vielfältiger Weise aufteilen lassen. Es gilt folgende Entscheidungsparameter festzulegen:

- die Lieferzeit bzw. -häufigkeit,
- der Lieferort,
- die Lieferart und -menge,
- die Lieferkosten,
- die Lieferrisiken sowie
- sonstige Lieferbedingungen betreffende Regelungen.

Die Incoterms (International Commercial Terms) stellen die bekanntesten Lieferklauseln dar, welche bei grenzüberschreitenden Geschäften zugrunde gelegt werden können.

Grundsätzlich wird im Außenhandelsgeschäft zwischen dokumentären und nicht-dokumentären Zahlungsbedingungen unterschieden. Bei den nicht-dokumentären Zahlungsbedingungen kann die Bezahlung der Ware vor (cash before delivery), bei (cash on delivery) oder nach (payment after delivery) Erhalt der Ware erfolgen. Geläufiger sind im internationalen Geschäft jedoch die dokumentären Zahlungsbedingungen. Der Grund hierfür sind die skizzierten Risiken auf Seiten von Käufer bzw. Verkäufer. Hier erfolgt die Zahlung gegen Dokument, die z.B. Konnossemente, Handelsrechnungen,

⁵⁶ Vgl. Kotler/Bliemel (2006), S.820.

⁵⁷ Vgl. Berndt/Altobelli/Sander (1997), S. 21.

Frachtbriefe oder Versicherungsdokumente sein können.⁵⁸ Welche Zahlungsmodalität schlussendlich angewendet wird, hängt vom Auftragsvolumen, Größe und Bekanntheit des Kunden und von der Dauer der Geschäftsverbindung ab. Die HART Keramik AG wählt aus den erwähnten Zahlungsmöglichkeiten je nach Situation aus.

8.4 Internationale Kommunikationspolitik

„Die internationale Kommunikationspolitik beinhaltet die bewusste Gestaltung aller Informationen eines Unternehmens zum Zweck einer Verhaltenssteuerung der relevanten Zielgruppen.“⁵⁹

Die typischen Instrumente der Kommunikationspolitik sind:

- Werbung,
- Direktmarketinginstrumente,
- Verkaufsförderung,
- Public Relations oder Öffentlichkeitsarbeit und
- Persönlicher Verkauf.

Zu jedem dieser Instrumente gibt es zahlreiche Ausführungsformen, wobei manche mehrfach wirken, z.B. werbend und verkaufsfördernd. In der unten angeführten Tabelle werden jene Formen aufgezeigt, die für die Absatzförderung der Marke HART Keramik in Rumänien angewendet werden sollen.

⁵⁸ Vgl. Berndt/Altobelli/Sander (2010), S. 303.

⁵⁹ Vgl. Meffert/Burmann/Becker (2010), S. 225.

Werbung	Verkaufsförderung	Public Relations	Persönlicher Verkauf	Direktmarketing
Plakate	Zugaben und Werbegeschenke	Pressemappen	Bemusterung	Postwurfsendungen
Broschüren und Prospekte	Rabatte	Auftritt als Sponsor	Fachmessen und Veranstaltungen	E-Mail
Anzeigen in Fachzeitungen und –zeitschriften	Messen, Ausstellungen	Veröffentlichungen		Verkauf per Internet
Zeichen, Symbole und Logo		Pflege der Beziehungen zur Öffentlichkeit		

Abbildung 8: Kommunikation und Absatzförderungsinstrumente

Quelle: Kotler/Bliemel (2006), S. 883.

Um eine größtmögliche kommunikative Wirkung zu erzielen, müssen alle Elemente im Marketing-Mix, und nicht nur die speziellen Instrumente des Kommunikations- und Absatzförderungsmix, aufeinander abgestimmt werden.⁶⁰

Die Kommunikation wird als ein interaktiver Dialog zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden gesehen, der nicht nur auf die Phase des Kaufs beschränkt ist, sondern auch die Vor- und Nachkaufphase umfasst.

Aufgrund der neuen Kommunikationsmittel stellt sich für die Firma HART Keramik nicht nur die Frage „Wie erreichen wir unsere Kunden“, sondern auch „Wie machen wir es den Kunden leicht, uns zu erreichen?“. ⁶¹ Das bedeutet, dass überall wo die Kunden von HART Keramik sind, auch das Unternehmen sein muss. Deshalb wird all das, was für die Zielgruppe von Interesse ist, beobachtet. Dadurch erhält die HART Keramik AG eine ganze Menge an Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten, welche in Folge aufgezählt werden: Baumessen und –ausstellungen, Fachzeitungen, Internet und Interessentenmeetings. Es gilt möglichst oft an den Orten präsent zu sein, wo auch die Zielgruppe ist, sodass das Unternehmen immer häufiger mit der Zielgruppe in Kontakt

⁶⁰ Vgl. Kotler/Bliemel (2006), S.882.

⁶¹ Vgl. Kotler/Bliemel (2006), S.883-884.

treten kann bzw. die Zielgruppe mit dem Unternehmen. Das wird zu einer Erhöhung der Markenbekanntheit, des Images und der Produktpräferenz der Marke HART Keramik führen.

8.5 Internationale Distributionspolitik

Die distributionspolitischen Entscheidungen sind im internationalen Marketing aufgrund von zwei wesentlichen Faktoren von besonderer Bedeutung. Einerseits hängt der Erfolg von international tätigen Unternehmen stark von der Leistungsfähigkeit der Distributionssysteme ab, mit deren Hilfe die angebotenen Produkte zum Endabnehmer im jeweiligen Land gelangen und andererseits haben die Entscheidungen in diesem Bereich einen langfristig bindenden Charakter.

Das internationale Distributionsmanagement umfasst die internationale Vertriebspolitik, die internationale Verkaufspolitik und die internationale Distributionslogistik.⁶²

Gestaltung und Management der Absatzwege und Absatzmittler sind Gegenstand der internationalen Vertriebspolitik. Neben dem Warenfluss ist auch ein reibungsloser Kommunikationsfluss anzustreben, der von beiden Seiten, also vom Anbieter zum Käufer wie auch vom Käufer zum Anbieter, funktionieren muss. Aus der Sicht der Firma HART Keramik ist es ein großer Vorteil, wenn der Kunde die Endverbraucher miteinbezieht und Nachfragebeschwerden und Verbesserungsvorschläge an das Unternehmen weiterleitet. Dies ist nur dann der Fall, wenn eine gute Basis mit dem Kunden geschaffen wurde, welche wiederum nur durch aktive Kommunikation erreicht werden kann.

⁶² Vgl. Berndt/Altobelli/Sander (2010), S. 377-378.

Das Distributionssystem kann in mehreren Stufen aufgebaut werden, wobei jedes Distributionsorgan, das daran beteiligt ist dem Endverbraucher das Produkt näher zu bringen, eine Stufe bildet.

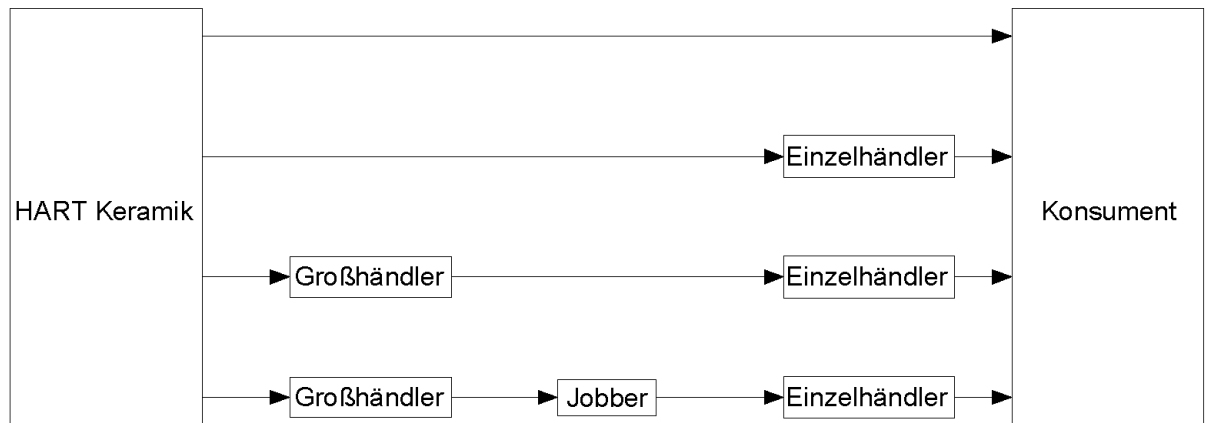


Abbildung 9: Distributionskanäle im Konsumgüterbereich

Quelle: Kotler/Bliemel (2006), S. 1081.

Die HART Keramik AG hat den Zweistufenkanal für die Distribution der Produkte gewählt. Dieser liegt vor, wenn zwei Zwischenstufen, im konkreten Fall der Groß- und der Einzelhandel, eingeschaltet werden.

Zur internationalen Verkaufspolitik zählt man die Akquisition, die Selektion und die Steuerung der Absatzorgane. Im Fall der Firma HART Keramik werden Großhändler gesucht, die ihren eigenen Verkaufsaußendienst haben. In Zusammenarbeit mit diesen Firmen werden auch verkaufsfördernde Maßnahmen gesetzt, wie Motivationsschulungen und die Bereitstellung von Präsentationsmaterial. Besondere Beachtung muss auch dem anderen Kulturkreis, dem die Kunden und das Verkaufspersonal angehören, geschenkt werden. Aufgrund dessen müssen dem Verkaufspersonal Handlungsspielräume eingeräumt werden und ihre Vorschläge in das Verkaufskonzept mit einbezogen werden.

Die Aufgabe der internationalen Distributionslogistik ist es, die bestellte Ware in der gewünschten Art, Menge und Zusammenstellung zum erforderlichen Zeitpunkt am gewünschten Ort zur Verfügung zu stellen. Es handelt sich um die physische Distributi-

on von Waren, bei der es sich in funktionaler Hinsicht um Verpackung, Versand, Transport und Lagerung von Produkten handelt. Bei diesen Entscheidungen hat die Kostenoptimalität sehr hohe Priorität.

Im Fall der Firma HART Keramik sind mit dem Hintergrund der Niedrigerhaltung von Kosten und dem raschen Bereitstellen der Ware folgende Entscheidungen hinsichtlich der Distribution getroffen worden: Die von der Firma HART Keramik produzierte Ware, soll in Deutschland im firmeneigenen Lager eingelagert werden. An die Kunden wird die Ware nur LKW-Weise versandt, da eine zu geringe Abnahmemenge den Preis erhöhen und den Deckungsbeitrag kürzen würde. Dies ergibt sich aufgrund der erhöhten Transport- und Logistikkosten sowie des steigenden administrativen Aufwandes.

9 Internationales Marketing Controlling

Das Controlling beinhaltet die (ergebnis-)zielorientierte Koordination der Planung, Kontrolle und Informationsversorgung als Teilaufgaben der Führung. Es ermöglicht der Unternehmensführung, das Unternehmen durch Planung sich zielorientiert an Umweltveränderungen anzupassen, indem die dazu erforderlichen Steuerungsaufgaben wahrgenommen werden. Die Koordinationsaufgabe des Controllings umfasst folgende Punkte:⁶³

- Sie bedeutet Entwurf, Weiterentwicklung und Implementierung von Planungs- und Kontrollsystemen sowie von Informationsversorgungssystemen.
- Innerhalb des bestehenden Systems sind laufend Abstimmungen vorzunehmen, Störungen zu beseitigen und die erforderliche Informationsversorgung ständig sicherzustellen.

9.1 Der Planungs- und Kontrollprozess des internationalen Marketings

Im Rahmen der Informationsbeschaffungs- und Informationsversorgungsfunktion muss die Firma HART Keramik sowohl interne Daten, wie z.B. die des Rechnungswesens, als auch externe Daten, wie beispielsweise Marktforschungsergebnisse, berücksichtigen aufbereiten und analysieren.

Die organisatorische Verankerung des Marketing-Controllings ist oft ein schwieriges Unterfangen. Denn der Marketing-Controller benötigt einerseits unmittelbaren Kontakt zu den Entscheidungsträgern des Marketing-Managements, andererseits erfordert die kritische Analyse und Kontrolle der Marketingaktivitäten und –entscheidungen aber auch die Unabhängigkeit des Marketing-Controllers. Für dieses Problem gibt es keine Patentlösung und diesbezügliche Entscheidungen sind allein vor dem jeweiligen Unternehmenskontext zu treffen. Faktoren, die hierbei eine große Rolle spielen, sind unter anderem die Unternehmensgröße, die Größe und organisationale Verankerung des Marketings sowie die Organisationsstruktur des Unternehmenscontrollings. Die

⁶³ Vgl. Berndt/Altobelli/Sander (2010), S. 415.

HART Keramik AG wählt daher die Organisationsform nach dem „Dotted-Line-Prinzip“. Dieses Prinzip stellt eine Kompromisslösung dar, bei der der Marketing-Controller in einer Matrix-Organisation disziplinarisch dem Marketing-Management und funktional dem Controlling des Unternehmens unterstellt ist.

Die Planungsfunktion des Marketing-Controllings besteht darin, das Management auf sämtlichen Ebenen des Planungsprozesses zu unterstützen.⁶⁴ Auf den Planungsprozess des internationalen Marketings folgen die Stufen der Realisation und der Kontrolle der Auslandsaktivitäten. Im Rahmen dieser Kontrollphase muss die Firma HART Keramik überprüfen, in welchem Maße die gesteckten strategischen und taktisch-operativen Zielvorgaben im Ländermarkt Rumänien erfüllt worden sind. Bei diesen ergebnisorientierten Marketingkontrollen werden der Umsatz, Marktanteil, Gewinn sowie das Image von HART Keramik überprüft. Diese Kontrollen werden anhand von Soll-Ist-Vergleichen durchgeführt. Die Größen, die im Rahmen der Planung festgelegt worden sind, werden mit den Größen verglichen, die tatsächlich eingetreten bzw. realisiert worden sind. Anschließend daran folgen Ursachenanalysen sowie die Planung von Anpassungsmaßnahmen für die Folgeperiode.⁶⁵

9.2 Strategisches und operatives Marketing Controlling

In den folgenden 2 Punkten werden die das strategische und operative Marketing-Controlling genauer betrachtet

9.2.1 Strategisches Marketing-Controlling

Das strategische Marketing-Controlling unterstützt die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens in einem durch Veränderungen geprägten Unternehmensumfeld. Hinsichtlich des Marketingzielsystems hat es eine wichtige beratende Funktion, die sich vor allem auf die Operationalisierbarkeit, Durchführbarkeit und Kontrollierbarkeit die-

⁶⁴ Vgl. Zerres Ch./Zerres M. (2006), S. 4.

⁶⁵ Vgl. Berndt/Altobelli/Sander (2010), S. 416.

ser Ziele bezieht. Die Informationsversorgungsfunktion und Kontrollfunktion haben jedoch die größte Bedeutung im strategischen Marketing-Controlling. Hier agiert das Marketing-Controlling als „Frühwarnsystem“ und soll möglichst rechtzeitig auf Veränderungen und Diskontinuitäten im Unternehmensumfeld aufmerksam machen.

Die Koordinationsfunktion im Rahmen des strategischen Marketing-Controllings besteht in der formalen und inhaltlichen Abstimmung der verschiedenen Teilpläne des Marketings und auch in einer funktionsübergreifenden Abstimmung der jeweiligen Tätigkeiten.

Häufig werden die Funktionen des strategischen Marketing-Controllings unter dem Begriff des „Marketing-Audits“ zusammengefasst. Darunter versteht man die Überwachung der Marketing-Strategie, wie auch die Durchführung von Verfahrens-Audits (Planungs- und Kontrollverfahren, Informationsversorgung), Marketing-Mix-Audits (Vereinbarkeit mit strategischer Grundausrichtung, Angemessenheit der Mittel-Zweck-Beziehungen,...) und Organisations-Audits (Organisationsform, Koordinationsregelungen,...).⁶⁶

9.2.2 Operatives Marketing-Controlling

Beim operativen Marketing-Controlling kommt es darauf an, die Nutzung der strategisch geschaffenen Erfolgspotentiale wirtschaftlich sicherzustellen sowie zu überprüfen, ob die Umsetzung auch zu den erwarteten Ergebnissen führt. Daher liegt das Hauptaugenmerk des operativen Marketing-Controllings auf der Überwachung der Marketingaktivitäten, der Analyse von Abweichungsursachen, der Durchführung von Ursachenanalysen sowie dem Entwickeln von entsprechenden Handlungsoptionen. Die Kontrolle erstreckt sich dabei auf den gesamten Marketing-Mix wie auch auf die einzelnen Marketinginstrumente. Durch eine gesamtmixbezogene Überwachung werden zwar „globale“ Informationen gewonnen, eine genaue Ursachenbestimmung und somit gezielte Korrekturen sind in der Regel aber nicht durchführbar.⁶⁷

⁶⁶ Vgl. Zerres Ch./Zerres M. (2006), S. 5-6.

⁶⁷ Vgl. Zerres Ch./Zerres M. (2006), S. 5-6.

Die Firma HART Keramik wird sowohl das strategische als auch das operative Marketing-Controlling durchführen. Das strategische Marketing-Controlling soll die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an die Umwelt- und Marktveränderungen gewährleisten und das operative Marketing-Controlling soll die Planung und Steuerung des Marketing-Mix zur Ausnutzung der Erfolgspotentiale unterstützen.

10 Ergebnisse

Im Rahmen der Produktpolitik steht die hervorragende Qualität der Ware an erster Stelle. Weiters wird auch der Umweltfreundlichkeit des Produktes eine hohe Beachtung geschenkt.

Im Bereich der Preispolitik wählt die Firma HART Keramik die Vorteilsstrategie. Das bedeutet, dass der Kunde ein hochqualitatives Produkt zu einem günstigen Preis bekommt. Das Ziel der Strategie ist es, Wettbewerber mit hoher Qualität anzugreifen bzw. die Marktanteile von diesen zu verringern. Als weitere preispolitische Zielsetzung wird ein maximales Absatzwachstum der Marke HART Keramik angestrebt, um eine hohe Marktpenetration zu erreichen.

Als Zahlungsmodalität wird bei Neukunden die nicht-dokumentäre Form der Vorauskassa für die ersten Lieferungen gewählt. Erfolgt die Lieferung eines kompletten LKW's übernimmt die Firma HART Keramik die entstandenen Kosten. Sollte es einmal zu einer kleineren Bestellung kommen, werden die anfallenden Transportkosten zwischen der HART Keramik AG und dem Käufer geteilt. Nach einer länger bestehenden Geschäftsbeziehung besteht die Möglichkeit die Zahlungskonditionen auf 2 % Skonto innerhalb von 24 Tagen oder 30 Tagen netto zu ändern.

Als kommunikative und absatzfördernde Instrumente bietet die Firma HART Keramik Produktbroschüren, Prospekte und Plakate, die dem Kunden kostenlos zur Verfügung gestellt werden. In verschiedenen Fachzeitschriften und -zeitschriften werden Kooperationswerbungen geschaltet. Die Firma HART Keramik wird ihre Großhändler bei den verschiedenen Baumessen in Rumänien in Form einer Messeassistenz unterstützen.

Für die Distribution der HART Keramik-Schornsteinrohre wurde der Zweistufenkanal gewählt, bei der die Produkte ausschließlich über Großhändler in Rumänien distribuiert werden. Zu diesen Großhändlern wird ein optimaler Warenfluss, wie auch ein intensiver Kommunikationsfluss, angestrebt.

Als verkaufsfördernde Maßnahmen werden dem Kunden Schulungen, Bereitstellung von Messeassistenz und Präsentationsunterlagen zur Verfügung gestellt.

Mit der Einführung des Marketing-Controllings wird regelmäßig kontrolliert, ob die eingeführten Strategien auch tatsächlich umgesetzt werden und eventuelle Veränderungen der Marktsituation frühzeitig erkannt. Im Zuge des Soll-Ist-Vergleichs werden die Planungsgrößen mit den tatsächlichen Größen verglichen und gegebenenfalls Steuerungsmaßnahmen eingeleitet.

Die Umsetzung dieser Ergebnisse des Marketing-Mixes ermöglicht der Firma HART Keramik AG den erfolgreichen Markteintritt in Rumänien.

Literaturverzeichnis

- Ahlert, D.;** Grundzüge des Marketing, 3. Auflage, Springer Verlag, Düsseldorf 1984.
- Bamert, Th.;** Markenwert, Der Einfluss des Marketing auf den Markenwert bei ausgewählten Schweizer Dienstleistungsunternehmen, DUV Verlag, 1. Auflage, 2005.
- Berndt, Ralph; Fantapié, Altobelli, Claudia; Sander, Matthias;** Internationales Marketing-Management; 4. vollständig überarbeitete Auflage, Springer Verlag; Berlin Heidelberg 2010.
- Berndt, Ralph; Fantapié, Altobelli, Claudia; Sander, Matthias;** Internationale Marketing-Politik; Springer Verlag; Berlin 1997.
- Bruhn, M.;** Die Marke Symbolkraft eines Zeichensystems; Bern Verlag; Wien 2001.
- Bruhn, M.;** Handbuch Markenartikel; Schäffer-Poeschl Verlag; Stuttgart 1994.
- Bruhn, M.;** Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis; 10. überarbeitete Auflage, Gabler Verlag; Wiesbaden 2010.
- Busch, S.;** Besonderheiten bei der internationalen Produkteinführung, in: Launch Die Produkteinführung; herausgegeben von W. Pepels; Stuttgart 2001.
- Esch, F; Herrmann, A.; Sattler H.;** Marketing: Eine managementorientierte Einführung, 2. Auflage; Franz Vahlen Verlag; München 2008.
- Havenstein, M.;** Ingredient Branding: Die Wirkung der Markierung von Produktbestandteilen bei konsumtiven Gebrauchsgütern; Deutscher Universitätsverlag; Saarbrücken 2003.
- Haedrich, G.; Tomczak, T.; Kaetzke, Ph.;** Strategische Markenführung; 3. Auflage; UTB Verlag; Stuttgart 2003.
- Jenner, T.;** Angebotspositionierung im Zielmarkt, in: Markteintritts-Management, herausgegeben von D. v. d. Oelsnitz, Stuttgart 2000.
- Kamenz, U.;** Marktforschung: Einführung mit Fallbeispielen, Aufgaben und Lösungen; 2. Auflage; Schäffer-Poeschl Verlag; Stuttgart 2001.
- Kotler, Ph.; Bliemel, F.;** Marketing Management: Analyse, Planung und Verwirklichung; 10. überarbeitete und aktualisierte Auflage; Pearson Studium Verlag; München 2006.

- Krystek, Ulrich; Zur, Eberhard;** Handbuch Internationalisierung: Globalisierung – eine Herausforderung für die Unternehmensführung; 2. völlig überarbeitete Auflage; Springer Verlag; Berlin Heidelberg 2002.
- Kutschker, M.; Schmid, St.;** Internationales Management; 6. überarbeitete und aktualisierte Auflage; Oldenburg Verlag; München 2008.
- Macharzina, K.; Welge, M.,K.;** Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung; Schäffer-Poeschl Verlag; Stuttgart 1989.
- Meffert; H.; Althans, J.;** Internationales Marketing; Stuttgart 1982.
- Meffert, H., Bolz, J.;** Internationales Marketing-Management; 2. völlig überarbeitete Auflage; Kohlhammer W. Verlag; Stuttgart 1994.
- Meffert, H., Bruhn M.;** Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden; 5. Auflage; Gabler Verlag; Wiesbaden 2006.
- Meffert, H.; Burmann, Ch.; Becker, Ch.;** Internationales Marketing-Management: Ein markenorientierter Ansatz; 4. vollständig überarbeitete Auflage, W. Kohlhammer Verlag; Stuttgart 2010.
- Oelsnitz, D. v. d.;** Markteintritts-Management: Probleme, Strategien, Erfahrungen; Schäffer-Poeschl Verlag; Stuttgart 2000.
- Pepels, W.;** Marktsegmentierung: Erfolgsnischen finden und besetzen; 2. aktualisierte Auflage; Symposium Publishing GmbH; Düsseldorf 2007.
- Perlit, M.; Seger, F.;** Konzepte internationaler Markteintrittsstrategien, in: Markteintrittsmanagement, Probleme, Strategien, Erfahrungen; herausgegeben von D.v.d. Oelsnitz, Stuttgart 2000.
- Salcher, E.;** Psychologische Marktforschung; Walter de Gruyter Verlag; Berlin 1978.
- Scheer, B.;** Nutzenbasierte Marktsegmentierung: Eine kaufprozessorientierte empirische Untersuchung zur Wirkungsmessung von Marketing-Aktivitäten; Gabler Verlag, Wiesbaden 2008.
- Siedenbiedel, G.;** Internationales Management, Elemente der Führung grenzüberschreitend agierender Unternehmen; Fortis Verlag, München 1997.
- Weis, H. C.; Steinmetz, P.;** Marktforschung; 2. völlig überarbeitete Auflage; Kiehl Friedrich Verlag; Kiehl 1995.
- Zerres, Ch.; Zerres M.;** Handbuch Marketing-Controlling; 3. überarbeitete Auflage, Springer Verlag; Berlin Heidelberg 2006.

Internetquellen:

www.steuerlinks.de/controlling/lexikon/markteintrittsbarrieren.html.

www.wirtschaftslexikon24.net/d/markteintrittsstrategieen/markteintrittsstrategien.html.

www.handelswissen.de/data/themen/Marktpositionierung/Sortiment/Markenprofil/Handelsmarken.php.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig und ohne un-erlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche gekennzeichnet habe. Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat. Ich versichere, dass die von mir eingereichte schriftliche Version mit der digitalen Version der Arbeit übereinstimmt.

Mettersdorf, 4. Juli 2011

Daniela Tausendschön